

## INFORME ESPECIAL

Enchufados: el imparable viaje argentino a la movilidad eléctrica. Cómo, dónde y en qué sumarse. Datos y casos.

## Ciencia y empresa

El ABC de las Unidades de Vinculación Tecnológica.

## Para empezar

Aceleradoras: qué son, cómo acceder, a quién financian.

°5

# INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



**Ana Laura Sayago**

de Coopsol Argentina  
(Santiago del Estero),  
mieles orgánicas con  
destino exportador

## Alimentos

El boom de comida saludable, orgánica y elaborada con ética, abre mercados nuevos y enormes. Para subirse, es clave contar con calidad y certificaciones. Pymes y cooperativas revelan sus estrategias, y expertos aconsejan cómo crecer paso a paso.

**empretec**  
ARGENTINA



# BNA Conecta

Conocé el nuevo marketplace para empresas del Banco Nación.

- › Conexión entre vendedores y compradores que operan con Banco Nación en todo el país.
- › Acceso a historiales y trazabilidad de operaciones.
- › Soporte técnico y comercial.
- › Creación de tiendas virtuales popias.
- › Beneficios de bienvenida y promociones exclusivas.

› SUMATE PARA COMPRAR

› SUMATE PARA VENDER



Reconstrucción  
argentina



# Banco Nación

Cada argentin@ cuenta.

0810 444 0081

[bnaconecta@bna.com.ar](mailto:bnaconecta@bna.com.ar)



# Innovadores y sustentables, en el mismo plato

Por Adrián Lebendiker  
Presidente  
Fundación Empretec

**B**uena parte de este número 5 de **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendimientos** está cruzado por el binomio innovación y sustentabilidad. Así, el desafío de la industria agroalimentaria, una de las más competitivas de nuestro país, es avanzar en procesos de innovación sustentable. Proceso innovador, por un lado, que está directamente vinculado a sumar valor en los diferentes eslabones de la cadena, desde las semillas hasta las experiencias gastronómicas, porque somos productores y exportadores de materias primas. Y la sustentabilidad, adicionalmente, como un aporte al cuidado ambiental y a la inclusión de los diferentes actores sociales que también son parte del sector: desde los productores, entre los que se recortan no sólo grandes empresas sino una gran cantidad de pequeñas unidades familiares Pymes y cooperativas, hasta los consumidores, muchos de ellos excluidos de una dieta básica, esencial y nutritiva.

Por todo ello, en esta edición de **INNOVACIÓN** dedicamos el artículo de tapa a la industria nacional de alimentos. Las principales tendencias en este sector están signadas por los cambios en los hábitos de consumo, entre ellos la alimentación saludable, el respeto y la visibilización de los diferentes actores que participan en los procesos de producción, elaboración y comercialización de alimentos. Sin dejar de lado las otras dimensiones, a saber: un mayor consumo de productos orgánicos y basados en plantas, el cultivo propio y urbano, la compra y uso de los productos en situaciones de movilidad, una mayor información sobre la composición de los alimentos hacia los consumidores, la valoración de lo local, la utilización de envases con materiales reciclables. Y finalmente, ya en un terreno más sofisticado, el uso de inteligencia artificial, robótica e impresoras 3D para el desarrollo de productos, así como el diseño de experiencias gastronómicas.

De todo esto se concluye que innovación y sustentabilidad son compatibles, pero requieren de enormes esfuerzos de reconversión entre las empresas que han apostado a la ultraindustrialización de los alimentos, entre los organismos públicos y reguladores, y por cierto también entre los consumidores, como factor de presión y cambio hacia formas de consumo más responsables. En las siguientes páginas se podrán conocer diferentes experiencias impulsadas por Pymes y emprendimientos locales, en línea con estas estrategias.

En una dirección similar, se orientan el Informe Especial sobre la transición energética hacia la movilidad eléctrica y la nota de Ambiente sobre el crecimiento de las empresas certificadas “B” o de triple impacto. Tomando como referencia los 17 objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas para el 2030, son cada vez más las Pymes y emprendimientos que se proponen alinear sus metas de crecimiento económico con las necesidades globales de cuidado ambiental e inclusión social.

En todo el mundo, las regulaciones se están incrementando rápidamente en este sentido, lo cual implica, además de nuevos desafíos, enormes oportunidades. Porque en la Argentina contamos con un sector de producción orgánica fuertemente exportador, con litio para apalancar proyectos de movilidad eléctrica, con nuevas inversiones en energías alternativas a las no renovables, con una industria basada en el conocimiento que es la segunda en peso exportador, y con una plataforma de nuevos emprendimientos de alto potencial de crecimiento en el que se destacan 11 unicornios.

El futuro depende del hoy. Y tanto las Pymes como los emprendimientos locales tienen enormes posibilidades para aprovechar las nuevas ventanas de oportunidad, abiertas por las estrategias de innovación sustentable.

**T**esla, la automotriz de EE.UU. pionera en la fabricación masiva exitosa de autos eléctricos, vale en Bolsa igual que las diez mayores empresas del sector. Pero su producción ronda apenas el 1% del total. ¿Por qué semejante valor, entonces? La respuesta es una sola palabra: futuro. Hay, claro, especulación financiera, pero no es solamente eso. Porque la creación de Elon Musk está logrando anticiparse a las regulaciones contra la combustión interna, y adecuarse a la vez a los consumidores. ¿Su motor? La innovación.

Valga esto para introducir nuestro **Informe Especial**, firmado por Mariana Pernas, que da cuenta en detalle sobre los innovadores argentinos en el tema. Que incluye autos, claro, pero que también suma movilidad en dos ruedas, como lo ilustran los desarrollos de Emov y Rodar Electric. Hay más opciones para que se suban otras Pymes al boom: las aplicaciones y las autopartes. O incluso la capacitación del personal.

Pero no sólo de movilidad vive el ser humano: necesita comer. Y nuestra **Nota de Tapa**, creada por Alejandra Beresovsky, explica a fondo cómo hicieron varios emprendimientos exitosos para leer las tendencias nuevas en la alimentación y sumarse a ellas. La primera palabra a retener es “orgánico”,

porque con esa bandera la cooperativa santiagueña Coopsol exporta miel y la láctea tandilense Santo Padre produce quesos, con el punto en común de haberse transformado para llegar ahí. Un camino diferente al de Christian Martínez, cuyas empresas ya nacieron con destino de exportación diferenciada. También enseñan mucho la comercializadora El Bolsón Saludable, que explotó en pandemia, y la mendocina Fénix, que logró un acuerdo con Disney para atraer a los chicos con sus personajes. Y de postre, arándanos: un caso bien interesante de vinculación universidad-Pymes completa el artículo.

Y si hablamos de vínculos, no se pierdan lo que escribió Vanina Lombardi en **Ciencia y Empresa**: da todas las pistas para que científicos y empresas interactúen a través de las Unidades de Vinculación Tecnológica. Dos científicas explican cómo fue su camino hacia el mundo productivo, y desde el Instituto Balseiro y la Universidad Nacional del Litoral develan aciertos y errores en ambos lados del mostrador.

¿Una Pyme que le robe talentos a gigantes? Laura Andahazi Kasnya, en **Humanos Recursos**, cuenta estrategias y casos de pequeñas firmas que apuestan a ser marcas empleadoras potentes, a través de una conducta ética, escuchar a su gente y respetar el balance profesional-laboral.

En la **Entrevista**, Ximena Sinay convoca a Milagros Barbieri, a cargo de las políticas para las Pymes que elaboran agroalimentos en el Ministerio de Agricultura. Quien advierte: “Si la producción cada vez se concentra en menos manos, se genera desempleo y desarraigo”.

**Lo esencial** vuelve a ser visible a los ojos: Daniel Jatimiansky describe y retrata a Microteclados, una empresa que marchaba a la quiebra en 2013 pero fue recuperada por sus empleados. Paso a paso, cuenta el proceso de asumir nuevas funciones, mantener a los antiguos clientes y seguir invirtiendo.

Gabriela Ensinck, en **Ambiente**, da un completo ABC para fundar una Empresa B, o convertirse en tal. No es fácil, pero sí cada vez más necesario. Y en **Para empezar**, Mariano Wolfson explica en detalle el funcionamiento de diversas aceleradoras, que potencian a nuevas empresas con beneficios para ambas partes. Las **Lecturas** ofrecen seis novedades, para todos los gustos.

Para el final, una mejora: nuestro nombre cambió. Somos desde ahora **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendimientos**, en lugar de Emprendedores, que naturalizaba lo masculino. Las palabras importan.

**Carlos Liascovich**  
editor



número 5 | marzo 2022  
**INNOVACIÓN**  
**para Pymes y**  
**Emprendimientos**

**Argentina**  
**con valor, empleo**  
**y desarrollo**

Para comunicarte con la revista, escribinos a [revistainnovacion@empretec.org.ar](mailto: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](mailto: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 #5

### Nota de tapa

- 6 **Alimentos**  
**La nueva gran ensalada de salud, ética, ventas y exportaciones.**

### Ciencia y empresa

- 14 **Del saber al producto**  
Las Unidades de Vinculación Tecnológica unen a las Pymes con la ciencia y la tecnología.

### Humanos recursos

- 18 **Mi marca, imán de talentos**  
La reputación de la empresa es clave para sumar a los mejores. No basta con salario, beneficios y buen clima laboral.

### Entrevista

- Milagros Barbieri  
22 **“Si la producción de alimentos está concentrada en pocas manos, se genera desempleo y desarraigo”**

- 25 **Novedades**

### Lo esencial

- 26 **Recuperada y creciendo**  
La electrónica Microteclados quedó al borde de la quiebra en 2013, y los trabajadores pasaron a autogestionarla el año siguiente.

### Ambiente

- 30 **Cómo ser una Empresa B**  
Además de dar ganancias, suman los beneficios sociales y ambientales a su modelo de negocios.

### Para empezar

- 34 **Con la velocidad de las ideas**  
Las aceleradoras apuntan a incentivar el crecimiento de startups que ya validaron su modelo de negocios.

### Lecturas

- **La reinención del dueño**
- **Bernalesa, odisea de un polo fabril**
- **El dilema de los innovadores**

- **Método de negociación**
- **Globalización, sistemas agroalimentarios y la lucha por la tierra en América Latina**
- **El bosque nativo chaqueño**

### Informe especial

- 38 **Enchufados**  
**Casos y claves de la transición argentina a la movilidad eléctrica**  
Los vehículos a electricidad prometen mejorar el sistema de transporte, bajar la contaminación y renovar la experiencia de viajar. ¿Cómo puede una Pyme local sumarse al nuevo boom?

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

\* Propiedad Intelectual: en trámite

6



14



38



# Alimentos

## La nueva gran ensalada de salud, ética, ventas y exportaciones

**La explosiva demanda de productos saludables, orgánicos y elaborados éticamente, abre mercados nuevos y enormes, acá y afuera. Las Pymes pueden entrar en diferentes etapas, tanto en investigación como en producción o venta. Para ello son clave los procesos de calidad y certificación, y prestar mucha atención a la experiencia de consumo. Acá develamos el secreto de firmas familiares y cooperativas, y cuál es el papel de la universidad y los científicos para potenciar la innovación en todo el país.**

**Por Alejandra Beresovsky**

**L**a mesa está servida. Porque la consolidación de las tendencias de consumo responsable, más la demanda por productos saludables y de alta calidad, vienen generando nuevas oportunidades de negocio para las Pymes y los emprendimientos alimenticios. Se sabe: unas y otros son más dinámicos que las grandes compañías al momento de dar respuesta a las necesidades emergentes.

Ocurre que en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la venta, pasando por la industrialización y la distribución (con la investigación cruzando cada fase), el respeto por la naturaleza y el impacto social han inspirado nuevas iniciativas exitosas, tanto para la venta local como para la exportación.

Los consumidores tienen cada vez más información y se han vuelto exigentes, por lo que quienes emprenden encaran proyectos de mejora y procesos de certificación que validan sus prácticas y cualidades. Además, las acciones de marketing apuntan a ofrecer experiencias, no meros productos, por lo que tanto el packaging como la red de venta son elegidos cuidadosamente.

Cumplir con los requerimientos de certificación, además, exige la adopción de procedimientos que luego pasan por una verificación. “Quienes producen orgánico lo hacen en un sistema libre de pesticidas y fertilizantes de síntesis química, favoreciendo así la sustentabilidad y el cuidado de los recursos naturales”, define Daniela Zanotti, directora de Gestión de Organización Internacional Agropecuaria (OIA), una empresa nacida en 1991 que certifica productos vegetales, animales y procesados.

Zanotti indica que algunos de los puntos a destacar en la producción orgánica son el empleo racional de los recursos naturales; la no utilización de productos de síntesis química (insecticidas, fertilizantes y herbicidas, entre otros); el no uso de organismos genéticamente modificados (OGM); el incremento o mantenimiento de la fertilidad y de la biodiversidad, y el respaldo por medio de registros que avalen el manejo aplicado.

Pero las ventajas son muchas, según enumera: beneficios al ecosistema (respeto al medio ambiente y el bienestar de los animales) y para las economías locales; mejores condiciones para las personas que trabajan; mayor eficiencia en el uso de los recursos y de rentabilidad para los productos; garantía de trazabilidad; más demanda y preferencia en los mercados y también una superior confianza del consumidor. “Tanto Pymes como grandes empresas pueden certificar sus productos. Generalmente, las Pymes que no tienen una estructura de marketing y ventas importante, se ven beneficiadas con la certificación cuando deben competir con productos no diferenciados”, afirma Zanotti. Y añade que, según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), “durante el período 2015-2020, el número de

empresas con certificación orgánica oficial se incrementó en un 37%”.

La certificadora OIA es miembro del Directorio de Afiliados de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (Ifoam) y de la Asociación de Comercio Orgánico (OTA); además, es socio fundador e integra la Comisión Directiva del Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (MAPO) y la Cámara de Certificadoras de Alimentos, Productos Orgánicos y afines (Cacer).

## Orgánico se nace y se hace

Muchos de los emprendimientos que dieron el paso hacia lo orgánico surgieron de manera complementaria y evolucionaron gradualmente, con objetivos cada vez más desafiantes. Es el caso de Santo Padre, ubicado en Tandil, el primer tambo orgánico de la Argentina. Se trata de un proyecto creado en 1993 como parte de un cambio de estilo de vida de la familia Antonutti y está especializado en quesos orgánicos tipo gouda, provolone y parmesano. Desde 2017, la firma inició un proceso de profesionalización con cambios de management y una inversión de US\$ 300.000. “Originalmente, era más un hobby; decidimos acompañar la tendencia de alimentos saludables y orgánicos que se impuso en Europa y en Estados Unidos, y en los últimos cinco años buscamos aumentar la producción e intensificar los procesos”, cuenta Aldo Antonutti, miembro de la segunda generación de la familia fundadora.

Las vacas de Santo Padre crecen libremente en el campo y producen leche de manera natural; en la elaboración no se utilizan organismos genéticamente modificados y es limitado el uso de antibióticos. Tampoco se usan hormonas sintéticas, pesticidas, fertilizantes o aditivos. Los cambios introducidos desde 2017 estuvieron en buena parte orientados a optimizar la calidad. “A medida que quienes consumen están más informados, más educados, ya no alcanza con tener un producto diferencial con certificación”, explica Antonutti. E insiste: “La certificación es una ventaja competitiva importantísima, pero no es suficiente. Tiene que estar acompañada de una propuesta de valor integral, que incluya la comunicación, el packaging y la experiencia alrededor del producto”.

El tambo procesa aproximadamente 2.000 litros de leche orgánica por día, lo que se traduce en unos 6.000 kilos de queso por mes. Es una empresa integrada verticalmente -con campo, tambo, fábrica y distribución propios- e incluye otra marca de queso pastoril, no orgánico, llamado Doña Cuchara. “Tenemos más de 400 puntos de venta directos, no tenemos distribuidores, creamos nuestro propio canal comercial y estamos en dietéticas, en hoteles, en restaurantes y en algunos supermercados”, revela Antonutti, quien afirma que es estratégico el trato sin intermediarios con quienes comercializan el producto. “No solo hacemos y elaboramos el producto, sino que vendemos una experiencia también. Y eso incluye cómo se exhibe el producto,



Foto: Pablo Atelli

↑  
**Aldo Antonutti**  
de Santo Padre  
(Tandil), primer  
tambo orgánico de  
la Argentina

→  
**Ana Laura Sayago**  
de Coopsol Argentina  
(Santiago del Estero),  
mieles orgánicas con  
destino exportador



Foto: Gustavo Luis Tarchini

dónde se exhibe y en qué momento; también saber qué piensa la clientela y quiénes consumen”, explica. La red de venta abarca también Internet, a través de tiendas online, incluyendo una propia.

Estas prácticas se están expandiendo. Según Senasa, en 2020 aumentó el rodeo de vacas lecheras, a partir de las nuevas demandas del mercado, con un consecuente crecimiento de la producción tambera. “La actividad bovina orgánica participa con el 5% de la superficie ganadera. Si bien dicha superficie se destina principalmente a la cría, en 2020 se destacó el crecimiento de la actividad lechera, la que casi cuadruplicó la superficie ocupada”, se desprende de un informe sobre producción orgánica de la entidad. De las 55.649 cabezas de ganado vacuno bajo producción orgánica, unas 4.424 cabezas corresponden a la actividad láctea, contra 754 cabezas de 2019.

## Socios de la miel

Este tipo de elaboración y vínculo con el ambiente se presenta en otros rubros. Un ejemplo es el de la cooperativa Coopsol Argentina, con sede en Santiago del Estero, que también tuvo un inicio mucho más modesto de lo que terminó siendo 32 años después. Surgió por iniciativa de un grupo de jóvenes integrantes de una fundación católica que después continuó su trayectoria de manera independiente. Hoy, está integrada por 12 socios y su actividad es la apicultura, que incluye tanto el acopio como la compra-venta de mieles con destino a exportación.

“Actualmente, la miel es como el vino; las hay de diferentes colores, sabores y aromas, y se pueden hacer mezclas o separar una versión específica de un tipo de miel”, resume Ana Laura Sayago, miembro del equipo de Desarrollo y Proyectos de la cooperativa. Las mieles que produce Coopsol son orgánicas y monoflorales, nativas de la región del Gran Chaco Americano. Allí se instalan las colmenas, rodeadas de montes nativos vírgenes a tres kilómetros a la redonda, donde no puede haber cultivos, porque para certificar orgánico las abejas no pueden visitar flores que hayan sido contaminadas por herbicidas o químicos en general. La protección a las cualidades orgánicas se mantiene en todo el proceso de producción, incluyendo una línea de fraccionado sin calor, ya que las altas temperaturas podrían afectar las propiedades de la miel.

Coopsol exporta a Europa y a Estados Unidos y está por hacer una primera prueba a Japón. Casi el 80% se traslada en tambores de 300 kilos de miel que llega al importador, el cual la fracciona, por lo que el producto sale entonces como commodity, cuyo destino muchas veces es el de mejorar otras mieles. “Eso a veces invisibiliza la denominación de origen, pero nosotros estamos trabajando en desarrollar dos marcas para el mercado exterior. Una es Wayra, que es el nombre de nuestra miel en el mercado nacional, y la otra Bees for Hope, que es una empresa que



**Daniela Zanotti**  
directora de Gestión de la  
Organización Internacional  
Agropecuaria (OIA)

“Quienes producen orgánico lo hacen en un sistema libre de pesticidas y fertilizantes de síntesis química, favoreciendo así la sustentabilidad y el cuidado de los recursos naturales.”

fundamos para poder exportar nuestra miel como producto final”, cuenta Sayago.

La producción se distribuye en los países a los que exporta como parte del segmento premium, gourmet y hotelero, y también se orienta al consumo ético, en el caso de Europa. Coopsol no solo es un caso de éxito en materia de producción, sino también en permanencia y persistencia, porque la producción apícola orgánica disminuyó en los últimos años. Según estadísticas de Senasa, en 2020 el número de colmenas disminuyó a 28.127 contra las 33.426 de 2019 y las 33.788 de 2018, año en el que se produjo un salto respecto de las 19.360 de 2017. El stock se encuentra principalmente en las provincias de Chaco, Santa Fe y San Luis, con el 38%, 15% y 11%, respectivamente.

## Arroces para el mundo

Una carrera de 15 años en áreas del Estado relacionadas con la exportación le dio a Christian Martínez el respaldo suficiente como para emprender en el sector agropecuario, con vistas a ganar mercados internacionales demandantes de alimentos diferenciados. En 2009, comenzó una alianza con empresas de Dinamarca, Nueva Zelanda y Tailandia, con las cuales creó Organic Latin America, con plantas y



**Christian Martínez**  
de Organic Latin  
America. "Hay una  
demanda insatisfe-  
cha muy grande de  
alimentos orgánicos"

campos en Entre Ríos y Corrientes, y comenzó a producir arroz y otros productos orgánicos para vender desde la Argentina.

"Fundamos la empresa en 2010, y empezamos con las primeras exportaciones de arroz orgánico en 2011", cuenta Martínez. "Fuimos progresando, agregamos variedades de arroz, lanzamos nuevos productos, empezamos a tener distintas calidades y a ganar mercados", resume. El primer destino fue el de su socio de Dinamarca, pero luego continuaron con otros países europeos y con Nueva Zelanda. "Nos extendimos fuertemente en Estados Unidos y Canadá, y seguimos creciendo. Hoy tenemos más de diez variedades de arroz distintas, seis variedades de harinas sin gluten, y hacemos galletas y fideos", describe.

"En 2015, fundamos otra empresa –continúa– que se llama Going Natural, que se dedica a hacer todo lo que no es arroz y harinas. Produce porotos negros, blancos y rojos; lino; chía y sésamo. También, aceite de girasol, soja y maíz". Además, tienen una línea de envasados bajo la marca Pampa's que se orienta tanto al mercado interno como internacional. A nivel local, venden ingredientes para fabricación de diferentes productos y también marcas blancas, además de proveer a restauran-



tes de Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza y otras plazas del sur del país.

Entre las tres Pymes suman 45 empleados y más de 30 productos, incluyendo harina de arroz, de bajo nivel de arsénico, que venden en Chile a Nestlé para comida para bebés. Entre las distintas variedades de arroces y harinas, exporta entre 5.000 y 6.000 toneladas por año. Al tiempo que al mercado interno destina unas 500 toneladas. Y con las legumbres, porotos, lino, chía y sésamo, suman otras 10.000 toneladas de ventas al exterior.

Para Martínez, las características de las Pymes facilitan su adaptación para satisfacer el gusto hacia lo orgánico que se está expandiendo en el mundo. "Son más dúctiles, más flexibles, administrativamente más ágiles", sintetiza. Y destaca que la exportación ofrece la ventaja de una mayor estabilidad económica: "Te da un cobijo, porque estás calzado en dólares y todo aumenta en dólares. Antes, de entre los 20 y 30 proveedores que tenemos, cinco nos cobraban facturas en dólares; ahora, lo hacen entre el 80% y el 85%".

Los proyectos de las compañías no cesan. "Queremos agregar productos; estamos trabajando con rebozadores, con fideos, con harinas, con aceites refinados, y también los exportamos crudos para refinar en otros países. Además, seguimos agregando productos y mercados. Empezamos acuerdos con Emiratos Árabes, y este año ya tenemos una agenda programada para exportar a Latinoamérica, incluyendo Perú, Brasil y Ecuador", dice Martínez. Y concluye: "Hay una demanda insatisfecha muy grande de alimentos orgánicos; no sabemos cuánto más va a durar, pero va a seguir existiendo".

## Nuevas oportunidades

La ley de Etiquetado Frontal de alimentos, sancionada y promulgada en la Argentina en 2021, obligará a las empresas alimenticias a utilizar octógonos negros en sus envases para indicar si los productos son altos en azúcares, en grasas, en calorías o en sodio. Además, los artículos con más de un sello de advertencia no podrán incluir dibujos animados, personajes, figuras públicas, regalos ni elementos que llamen la atención de niños,



**Patricia Litman**  
de El Bolsón  
Saludable



## Comercio fresco

Las oportunidades de negocio que surgen del gusto por lo natural aparecen en toda la cadena de valor. Y El Bolsón Saludable -que vende una selección de frutas y verduras producidas sin agrotóxicos- muestra que la etapa de comercialización también puede generar emprendimientos exitosos.

Las difíciles circunstancias en las que nació la empresa no hacían presagiar sus buenos resultados actuales. “Mi marido lo inició a fines de 2019; un mes después tuvo que ser operado del corazón y no siguió con la actividad, por lo que le fue mal. En enero de 2020, falleció. Así, la cuarentena por la pandemia nos encontró a mis dos hijos, de 26 y 18 años, y a mí, encerrados y en un momento de duelo”, relata Patricia Litman, su fundadora. “Dijimos: ‘Tenemos que hacer algo para ocupar la cabeza’. Y nos pregun-

tamos: ‘¿Qué pasa si hacemos el emprendimiento que había empezado papá?’”.

El objetivo inicial era vender 50 bolsones por mes y, en pandemia, llegaron a comercializar 500 por semana. “Nos fuimos conectando con distintos productores y comprando las bolsas, y armábamos los envíos en un camión. Nunca nos imaginamos que iba a crecer así, porque fue un boom, pero siempre lo hicimos muy seriamente; si a alguien le llega mal un producto se lo despachamos de nuevo, por ejemplo”, cuenta Litman. El emprendimiento cubre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y zona norte de Buenos Aires, pero los proveedores son de distintas provincias. “No es fácil conseguirlos, pero yo soy muy perseverante; estamos todo el día en Internet y yo llamo y llamo, buscando contactos”, grafica.

niñas y adolescentes en su frente. El objetivo es promover el consumo de alimentos saludables y combatir la epidemia de obesidad.

Cuando la norma entre en vigor -se estima que será en el término de un año- algunas firmas tendrán una nueva ventaja competitiva: no tener octógonos y contar con personajes en sus envases. Es el caso de Zummy, un snack saludable compuesto por puré de fruta en estado puro, sin aditivos ni conservantes. Su empaque flexible con boquilla permite la conservación del producto, que no requiere refrigeración mientras no se haya abierto. El artículo fue lanzado hace unos tres años por la empresa Fénix Argentina, una Pyme mendocina de 160 empleados que nació en 1995 y hoy exporta puré de frutas como ingrediente a compañías de alimentos y bebidas de todo el mundo, además de llegar directamente al consumidor final con Zummy. Fenix está integrada verticalmente: cuenta con cultivo de frutas, realiza el procesamiento de purés convencionales y orgánicos, y hace fraccionamiento en envases flexibles, tanto para sus productos como para terceros.





**Mariano (izq) y Germán Perón** de Fénix Argentina. “¿Por qué algo que es saludable no puede tener algo que a los chicos les llame la atención?”

La empresa arrancó como una asociación de productores que necesitaban darle un destino a la fruta que en ese momento no entraba en las dos clasificaciones habituales: la de consumo fresco y la del mercado de conservas. La fruta para la molienda, de la que se utiliza su pulpa, tiene buena calidad pero exhibe algún pequeño defecto, como por ejemplo alguna mácula causada por el granizo. Ese producto se vende a gran escala, como ingrediente para hacer jugos o comidas para bebés. Fenix lo exporta actualmente a 35 países, pero hace unos años descubrió también que había un nicho de mercado que les permitiría llegar al consumidor final.

“Advertimos que a nivel internacional hay una tendencia a la alimentación saludable para niños y niñas, que incluía la oferta de la pulpa de la fruta lista para consumir y que no tiene agregados. Se ve en Europa y en Estados Unidos y nosotros decidimos dar el primer paso y ser los pioneros en fabricarlos”, cuenta Mariano Perón, director de la empresa.

Para el fraccionado, importaron maquinaria italiana para envasar en empaques especiales, flexibles y con boquilla, que permite la conservación del contenido. Y, con el fin de atraer al público infantil, apelaron a una técnica muy utilizada por las grandes compañías que elaboran alimentos menos saludables: el uso de personajes en el packaging. “Dijimos: ‘¿Por qué algo que es saludable no puede tener también algo que a los chicos les llame la atención y que les permita asimilarlo con una golosina?’”, cuenta Perón. Y relata: “Entonces, nos co-

municamos con representantes de Disney, propusimos la idea, e inmediatamente les gustó, porque tienen una campaña que se llama ‘Healthy Living’ (vida saludable), por la cual solo ponen sus productos en alimentos que ellos consideren que son saludables”.

Para lograr la licencia, Fenix pasó por diversas auditorías, envió muestras a Disney para su evaluación y obtuvieron la aprobación. La firma cuenta con certificación FSSC 22000, que es un estándar de seguridad alimentaria, por lo que -según Perón- no hubo mayores trabas en el proceso. El directivo afirma que las ventas están creciendo, pese a las dificultades de estos años de pandemia: “Uno de los lugares de mayor consumo son los ámbitos escolares, por lo que la interrupción de las clases presenciales fue una dificultad, pero cuando reabrieron las escuelas la venta comenzó a crecer”, afirma.

### Investigar para mejorar

Algunos emprendimientos agroecológicos llevan por detrás años de investigación para la mejora de la producción con mínima presencia de elementos químicos. Un caso testigo es el de la creación del arándano argentino Naike, comercializado por la empresa Early Crop y logrado gracias a un programa de mejoramiento llevado adelante por el criadero de semillas Cultivos del Sur, de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FA-UBA).

El mercado de arándanos ha ido creciendo progresivamente desde su desarrollo local, en la década de 1990.

Según informó la agencia de noticias científicas y tecnológicas de la Universidad de San Martín (Unsam), TSS, que cita datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, en la Argentina hay 148 productores, que cubren 2.800 hectáreas distribuidas en mayor medida en Tucumán, Catamarca, Salta, Entre Ríos, Corrientes y Misiones; anualmente se cosechan 20.300 toneladas y un 90% se vende al exterior. Early Crop, que nació a fines de 2013, exporta 2.500 toneladas de arándanos frescos y 1.000 toneladas de congelados.

El Programa de Mejoramiento de Arándanos de la FA-UBA se inició a comienzos de este siglo y tuvo que enfrentar momentos de pausa por cambios de algunos actores del proceso. El primer contacto con la Facultad lo hizo la empresa Tecnoplant, que tenía el diagnóstico de que todos los cultivares de arándanos de la Argentina eran importados; la firma quería revertir esta dependencia y generar materiales propios. Para ello, envió al técnico Luis Taquini, un protagonista clave de la historia porque fue el que, años después, cuando Tecnoplant ya no estaba detrás de la iniciativa por problemas internos, permitió que el proyecto se retomara, esta vez de la mano de Early Crop, que tiene producción propia en Tucumán.

“Actualmente tenemos unas 30.000 plantas en evaluación”, cuenta Gustavo Schrauf, director de Cultivos del Sur y docente titular de la cátedra de Genética de la FA-UBA. “Esa gran variabilidad permite seleccionar y elegir las más productivas”, explica. Los criterios para la elección tienen que ver con firmeza, gusto y extensión de vida postcosecha. Este último aspecto está asociado con una mayor resistencia al transporte, lo que permite que el fruto sea exportado en barco y no en avión, con los consecuentes ahorros en el costo de traslado.

Y así surgió el cultivar Naike, nombre de la hija de uno de los investigadores del grupo, Pablo Peralta Roa. “Había otros materiales muy interesantes, pero seleccionamos el que reunía la mayor cantidad de características deseadas”, revela Schrauf.

Para analizar su resistencia a enfermedades y a insectos, la decisión fue hacer la evaluación en un ambiente que no tuviera el agregado de ningún agroquímico. “La intención no era seleccionar para producción orgánica, porque no era la demanda de ese momento, pero lo hicimos casi sin darnos cuenta”, afirma el investigador.

Las perspectivas de esta variedad son muy prometedoras. Schrauf destaca que la fruta fue enviada a España para un análisis de calidad y salió primera en un ranking de firmeza y entre los primeros lugares en materia de gusto. “Eso hizo que una empresa italiana que hace propagación nos pidiera un convenio para multiplicar a Naike en Europa. Así que está teniendo un impacto mucho más alto del que habíamos imaginado”, concluye. 🍷



**Gustavo Schrauf**

director de Cultivos del Sur y docente titular de la cátedra de Genética de la Facultad de Agronomía de la UBA (FA-UBA)

“La intención no era seleccionar para producción orgánica, porque no era la demanda de ese momento, pero lo hicimos casi sin darnos cuenta.”



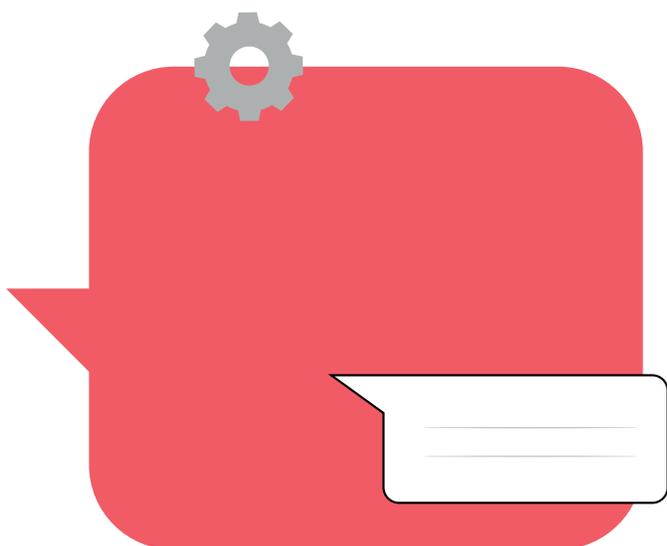


# Del saber al producto

**Las Unidades de Vinculación Tecnológica son un puente entre las empresas y el sistema de ciencia y tecnología. Su menú es amplio: financiamiento, asesoría legal y acompañamiento para Pymes y emprendimientos. Dos científicas-emprendedoras cuentan sus historias. Por Vanina Lombardi**

**T**odo conocimiento tiene valor, pero lograr que se convierta en un producto y llegue al mercado implica tener habilidades y capacidades particulares que suelen resultar ajenas a las competencias de quienes se dedican a la investigación. A su vez, las empresas que necesitan o quieren innovar y agregarle valor a su oferta, muchas veces desconocen o no tienen en cuenta que pueden acudir al sistema de ciencia y tecnología para trabajar de manera sinérgica. Entre ambos, las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT) buscan tender un puente para ayudar a encontrar la orientación más propicia y ventajosa para unos y otros.

“Hay una visión equivocada de que las universidades son burocráticas y lentas; pero firmar un contrato con compañías grandes también lleva tiempo. Pero, aun así, cuando se trata de proyectos de largo plazo, tomar un mes para suscribir el contrato tampoco es tanto”, afirma Cristian Nemichenitzer, director del Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación de la Universidad Nacional del Litoral (Cetri-UNL). Allí manejan 95 proyectos de financiamiento externo y establecen alrededor de 200 contratos por año, principalmente con Pymes, ya que la mayor parte de las líneas de financiamiento público, tanto nacional como provincial, están destinadas a ese sector. “Desde la universidad también hay prejuicios; los investigadores pueden ver a las empresas como gente de rapiña, pero no es así. Las empresas quieren innovar, en productos y procesos, y manejan un lenguaje que hay que traducir”, agrega Nemichenitzer. Y detalla que ese es el rol que tiene el Cetri, desde donde le dan soporte a las 10 facultades de la UNL y a 14 Institutos de doble dependencia UNL/Conicet, cada uno de ellos con un referente o responsable de vinculación con los cuales trabajan en red.





**Pamela Pardini**  
CEO de Bionirs.  
“La clave es asociarse con gente que te guíe y acompañe en todo lo que implica crear una empresa, y gestionarla”

Las UVT se multiplicaron en el país luego de la sanción de la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica (23.877), en 1990, y su reglamentación en 1996. Al principio, la norma no permitía que los organismos gubernamentales crearan estas unidades ya que las define como un “ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica”, que pueden estar o no relacionadas con un organismo público. Por eso, inicialmente surgieron de la mano de fundaciones, como la Fundación Balseiro, que había sido creada en 1987 en estrecha vinculación con la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA); InnovaT, creada en 1993 por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y técnicas (Conicet), y Funsam, que hoy funciona en el Polo Tecnológico Constituyentes, entre otras.

### Asociar y acompañar

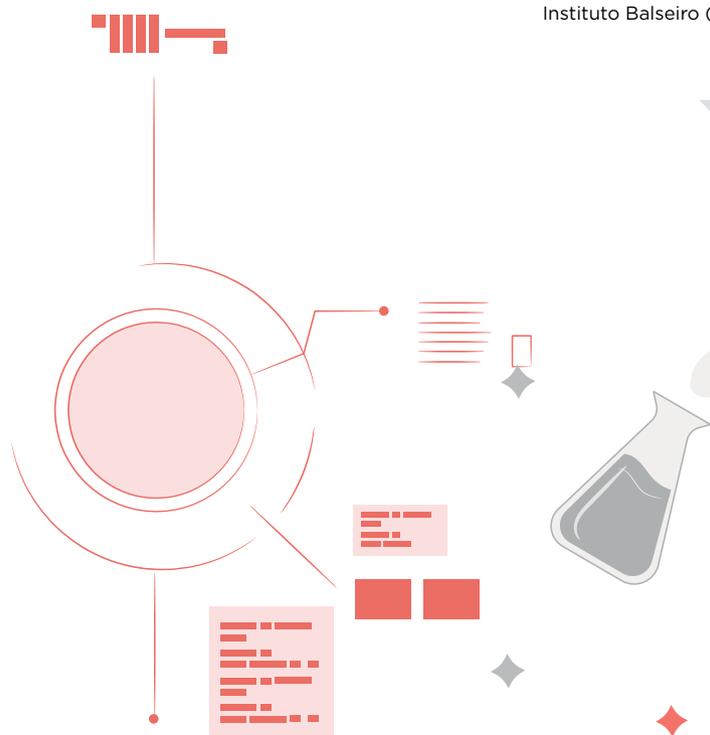
Actualmente, existen 180 unidades de vinculación distribuidas en todo el país, según datos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT). “El objetivo original era apoyar a los investigadores en la transferencia de tecnología, buscar clientes y generar ofertas tecnológicas en universidades, pero en realidad se convirtieron en unidades formales que administran recursos”, afirma Santiago Enríquez, vinculador tecnológico en la Secretaría de Vinculación del Instituto Balseiro (IB). Se trata de un área creada en 2018 que canaliza de modo institucional diversas acciones impulsadas ya desde antes por la entidad. Por caso, el Concurso IB50K, que anualmente convoca a emprendedores a presentar planes de negocios tecnológicos.

En ese sentido, Enríquez, que se especializó en gestión de la economía y es autor de artículos que

repan el origen de la vinculación y transferencia de tecnología en el país, distingue a las UVT -que gestionan fondos obtenidos por servicios tecnológicos y de apoyo o financiamientos a través del BID, el Fontar o el Foncyt, por ejemplo- de las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT). Porque estas últimas tienen su impronta en la identificación de emprendimientos con capacidades científico-tecnológicas y gestionan la transferencia y articulación entre los resultados de las investigaciones y las empresas. En este último caso, se destaca la Red de Oficinas de Vinculación Tecnológica del Conicet y lo que en su momento fue el Servicio de Asistencia Técnica a la Industria (SATI) en la CNEA, creado en 1961, que Enríquez considera como el origen de la transferencia de tecnología desde universidades o centros de investigación.

“Los investigadores vivieron mucho tiempo con la arrogancia de que su conocimiento era muy importante, pero cuando uno se convierte en emprendedor y después en empresario, tiene que ser un poco más humilde, porque necesita dialogar con todos: gente de negocios, vinculadores y técnicos. Por eso, mi mensaje para ellos es que busquen ayuda de los vinculadores y que le exijan al sistema

**Santiago Enriquez**  
vinculador tecnológico en la  
Secretaría de Vinculación del  
Instituto Balseiro (IB)



**Cristian Nemichenitzer**, director  
del Centro para la Transferencia de  
los Resultados de la Investigación  
de la Universidad Nacional del  
Litoral (Cetri-UNL)



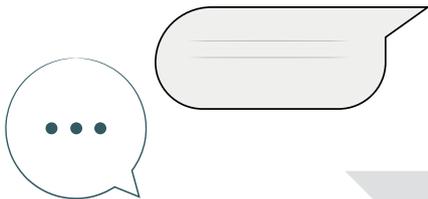
que les brinde el apoyo que les prometió: pidan, vinculen, hagan redes, busquen contactos”, subraya Enriquez.

“La clave es poder asociarse con gente que te pueda guiar y acompañar en todo lo que implica crear una empresa y gestionarla, que vos no sabés porque nunca lo hiciste. Lo segundo es vincularse; y en eso, las unidades de vinculación y transferencia son fundamentales, porque son las que pueden identificar que uno tiene un desarrollo que se puede convertir en tecnología. Y por último, animarse”, afirma Pamela Pardini, CEO de Bionirs, una empresa de base tecnológica fundada en 2020 por investigadores de la Universidad Nacional del Centro (Unicen). En la firma trabajan en el desarrollo de un mamógrafo óptico que utiliza luz infrarroja para detectar tumores y diferenciar entre tejidos malignos y benignos, sin necesidad de hacer una punción. Se trata de un spin-off de esa universidad, que hoy también se apoya en la incubadora Cites.

### Innovar en red

El proyecto que resultó en lo que hoy es Bionirs comenzó en 2012 como tesis doctoral de uno de los socios fundadores, Nicolás Carbone, aunque el grupo de investigación ya trabajaba con estas tecnologías desde 2006. Ahora, parte del equipo continúa investigando, no solo en la línea vinculada al mamógrafo óptico, que es la más avanzada, sino también en otra sobre tomografías ópticas de cabeza.

“Me convertí en emprendedora casi por error, porque nunca había pensado serlo; pero mientras hacíamos la presentación del proyecto en un concurso con Nicolás (Carbone), el jurado nos preguntó si nosotros llevaríamos adelante la empresa y yo le dije muy convencida que sí, pero sin saberlo, y terminé siendo la CEO de la empresa”, recuerda Pardini. Se refiere al concurso Prendete, que



**Verónica Lasalle** (atrás, junto a la notebook) es química. Junto con la ingeniera en materiales **Vera Álvarez** desarrollaron un producto antiviral con residuos pesqueros, que logra inactivar al SARS-CoV-2. En la imagen la acompañan las becarias **Jessica Otarola** (izquierda) y **Florencia Favatela**.



organiza la provincia de Buenos Aires, al que llegaron por sugerencia de la Secretaría de Vinculación de la Facultad de Ciencias Exactas de Unicen y en el cual resultaron seleccionados en quinto lugar. A partir de ahí, los invitaron a participar en un curso de transferencia tecnológica en el IB, en Bariloche.

Allí, Carbone comenzó a conocer que existen las incubadoras y otras maneras de financiar los desarrollos de tecnología. En 2018 se presentaron al concurso IB50K, “ampliamos un poco más el equipo de personas y le dimos más forma de negocio”, relata Pardini. Desde entonces no pararon de crecer. Ahora, la empresa ya cuenta con el primer prototipo, que está testeado en ensayos preclínicos, y esperan poder comenzar a hacer ensayos clínicos en los próximos meses.

## Transferencia viral

Distinta es la trayectoria de la ingeniera en materiales Vera Álvarez y de la química Verónica Lasalle, que desarrollaron un producto antiviral con residuos pesqueros, que logra inactivar al SARS-CoV-2 (virus que causa la Covid-19) y otros microorganismos por más de 24 horas. Primero, ese material se convirtió en un spray para aplicar en superficies y telas, que fue transferido a Laboratorios Elea Phoenix. Luego, las investigadoras adaptaron la formulación según los requerimientos de otra empresa, en este caso textil, con la cual también están próximas a firmar un convenio de transferencia.

“El rol de las oficinas de transferencia es clave para la redacción y ejecución de los contratos, el asesoramiento en cuestiones técnicas y legales como la propiedad intelectual y la adaptación entre los tiempos de la empresa y los de la academia”, afirma Lasalle, que se desempeña en el Instituto de Química del Sur (Inquisur-Conicet/Universidad Nacional del Sur), y que hace

casi 12 años está investigando este biopolímero para aplicaciones biomédicas, junto a Álvarez, del Instituto de Investigaciones en Ciencia y Tecnología de Materiales (Intema-Conicet/Universidad Nacional de Mar del Plata). “Siempre lo pensamos como un desarrollo que pudiera trascender al ámbito del laboratorio. Por eso fuimos adaptando la metodología de síntesis de preparación de los materiales que conocíamos, trabajamos en distintas escalas y simplificamos todo lo que podíamos los procesos para darle la facilidad a quien lo quisiera adoptar, para que fuese algo viable de hacer y de manera relativamente rápida”, completa.

En ambos casos, las empresas se acercaron a ellas porque estaban interesadas en el desarrollo. Los laboratorios Elea Phoenix, por ejemplo, lo descubrieron luego de que Álvarez ganara el premio L’Oréal por este proyecto, en 2020. Con ellos, la transferencia la hicieron a través de la UVT del Conicet Central. Para el caso del convenio con la empresa textil, en cambio, el contacto fue a través de Lasalle, y el convenio lo están elaborando a través de la Oficinas de Vinculación Tecnológica del Centro Científico Tecnológico (CCT) Bahía Blanca y del CCT Mar del Plata, ambos también del Conicet.

“A veces alguien lee una nota que sale en algún medio y está el contacto del investigador, entonces llegan a nosotros quizás antes que a través de una UVT. Pero ya sea a través de unos u otros, si una empresa tiene la voluntad y el objetivo de trabajar de manera competitiva y colaborativa con la academia, le diría que no desestime nada que le llame la atención o le parezca que puede ser viable para lo que está pensando, y que siempre se comunique, porque si un investigador divulga investigaciones a nivel de transferencia, es porque realmente está interesado en encontrarle la vuelta para que las cosas salgan”, concluye Lasalle. 📌

# Mi marca, imán de talentos

**La reputación de la empresa es clave para sumar a los mejores, porque no basta con salario, beneficios y clima laboral. Esa imagen positiva se debe construir con valores, compromiso y confianza. El papel de las redes sociales. Por Laura Andahazi Kasnya**

**L**a escasez de talentos actual es la más alta de los últimos 15 años. Según un informe de la consultora Manpower, el 69% de las compañías encuestadas a escala global y el 72% de las argentinas reportaron tener dificultades para encontrar perfiles con habilidades blandas y conocimientos técnicos. En este contexto, construir y gestionar una marca empleadora efectiva es clave para atraer y retener talentos. Según Brenda Gendin, de la plataforma de búsqueda laboral Mi Bucle, las empresas que logran hacerlo pueden aumentar hasta en un 50% los candidatos cualificados, y además reducir la rotación.

El concepto de “marca empleadora” no es más ni menos que la reputación que una compañía tiene para sus empleados, pero también de cara a futuros colaboradores y la comunidad en general. “Por lo tanto una cultura de confianza, valores, compromiso y estándares éticos socialmente aceptados son fundamentales. Las probabilidades de atracción de talento se incrementan notablemente cuando

la oferta viene de empresas con una fuerte imagen positiva, sobre todo para las nuevas generaciones que miran su actuación en relación a temas como el medio ambiente o prácticas vinculadas con el equilibrio entre el desarrollo profesional y el personal”, asegura Natalia Terlizzi, de la consultora HuCap. En este sentido, aunque reconoce que las Pymes pueden estar en desventaja respecto de las grandes compañías en cuanto a los beneficios económicos que pueden brindar, nada les impide construir una marca empleadora efectiva si se centran en sus valores, su cultura y aprovechan la cercanía de los dueños de la empresa con los equipos.

## **Buen clima**

La estrategia más habitual para desarrollar la marca es crear una Propuesta de Valor para Empleados (PVE), que consiste en proponer beneficios adicionales al salario, que pueden ser intangibles o tangibles, pero no necesariamente económicos.

En Mudafy, una plataforma digital enfocada en el sector inmobilia-

rio fundada en 2019 que emplea 200 personas entre su sede argentina y su sucursal en México, implementaron 17 beneficios diseñados en base a las preferencias expresadas por el mismo personal. “Son beneficios que, dependiendo del momento de sus vidas y necesidades personales, pueden ser disfrutados por todos. Entre los más valorados están las licencias extendidas por maternidad y paternidad; cursos y capacitaciones en diferentes plataformas o instituciones educativas; días libres para descansar y recargar energías; días libres por motivos personales; vacaciones adicionales, y una membresía para una plataforma de bienestar integral que incluye gimnasios, cursos y actividades para hacer tanto presencial como digitalmente, entre otros”, enumera Clara Franco, directora de Gente de Mudafy.

De acuerdo con Gendin, hay una tendencia creciente a la “hiperpersonalización” de las PVE, ya que muchas veces lo que es un beneficio para una persona no necesariamente lo es para otra. Aunque plantea una



**Brenda Gendin**  
CEO de la plataforma  
de búsqueda laboral Mi  
Bucle



**Natalia Terlizzi**  
CEO de la consultora  
HuCap



**Clara Franco**  
directora de Gente  
de Mudafy



**Juan Andrés González  
Dematine**  
People & Culture  
Manager de la empresa  
de tecnología Nubiral

Todas las firmas tienen su marca empleadora. Y si no se ocupan bien de ella, otros lo harán: ex-empleados, competidores, candidatos no seleccionados.

regla clave: coherencia. “Para que la marca empleadora sea efectiva”, explica Gendin, “tiene que haber un correlato entre lo que se dice ser, lo que se quiere ser, lo que se hace y cómo efectivamente se la percibe.”

Pero Juan Andrés González Dematine, People & Culture Manager de la empresa de tecnología Nubiral, agrega que la PVE no basta por sí sola. “De nada sirve ofrecer los mejores beneficios del mercado si la persona no tiene objetivos que lo motiven cada día a hacer con pasión sus tareas – advierte-. Por eso nos resulta también importante acompañar y estar cerca de las personas, y generar espacios de escucha entre los colaboradores.” Nubiral, que emplea a 85 personas, en 2021 obtuvo por segunda vez la certificación de Great Place to Work que reconoce la calidad de su cultura organizacional y valida la experiencia positiva de sus empleados. Según el Estudio de Clima de la consultora que emite ese certificado, el 91 % de los empleados dijo que Nubiral es un “excelente” lugar para trabajar.

### Renovar los beneficios

Trabajar desde casa, que durante durante mucho tiempo integró las listas de beneficios para empleados, con la pandemia se convirtió en una modalidad de trabajo habitual para

muchos puestos. Hoy por lo tanto no tiene el mismo peso que cuando era una excepción, y lo mismo puede pasar con otros beneficios. Así, revisar y actualizar los beneficios es tan importante como crearlos. “Para nosotros es muy importante medir si la PVE que ofrecemos es significativa y hace sentido a nuestros colaboradores. Cuando generamos nuevas acciones siempre hacemos un mapeo que nos permita medir el impacto, la satisfacción y la aceptación. También realizamos encuestas y charlas. Ellos son nuestro termómetro”, remarca González Dematine.

En Saesa, por otra parte, sus 25 empleados dijeron sentirse orgullosos de integrar esta firma, que vende gas y energías renovables. Por ello en 2021 obtuvo también el certificado Great Place to Work. Pedro Lanusse, su presidente, asegura que los esfuerzos están en generar bienestar dentro de la empresa más que en atraer talentos, ya que por lo general prefieren desarrollar a la gente internamente. “Tenemos un negocio donde pequeñas diferencias en los contratos generan grandes impactos en los resultados. Por lo tanto, sé que suena mercantilista, pero necesitamos buena gente, muy comprometida, y estamos dispuestos a tenerla bien contenta en todo sentido”, explica.

Además de que los sueldos, según afirma, están en línea con lo que paga el mercado, en la empresa aplican recurrentes ajustes por inflación. Y cuentan también con un esquema de participación de resultados según el cual el empleado que logró que a la empresa le vaya bien, reciba un premio económico a fin de año. El sistema de home office, viernes flexible, licencias extendi-

das, cursos y pases a gimnasios, son otros de los beneficios de la PVE que brinda Saesa. “Sin embargo, lo que más tratamos de generar es el crecimiento desde adentro. Los beneficios pueden cambiar y más o menos son como los que hoy brindan otras empresas. Por supuesto, los consideramos importantes y no los descuidamos; pero nuestra principal PVE es el lugar que le damos a cada una de las personas para que crezcan. Somos exigentes, pero somos muy justos y promovemos su desarrollo profesional en la misma medida que promovemos un equilibrio entre la vida laboral y la personal”, sostiene Lanusse, que se muestra como ejemplo de ese desarrollo: ingresó a Saesa hace 11 años como comercial, y hoy es presidente y socio.

### Salir a contarle

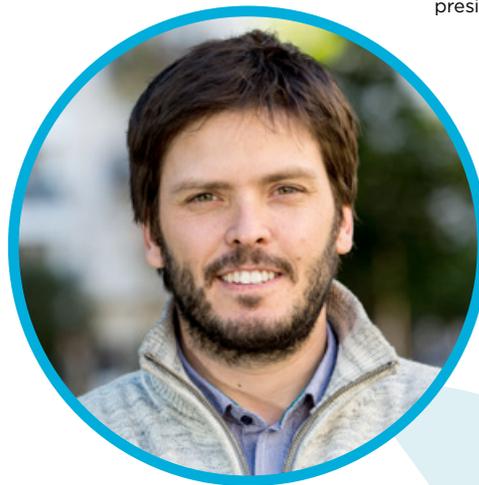
“Hay empresas con excelentes oportunidades, pero que son desconocidas para los perfiles que buscan y no logran crecer lo que podrían en los tiempos que se proponen”, considera Gendin. Por eso, lo que haga la empresa para beneficio de sus equipos, no puede quedar dentro de sus paredes sino que es preciso salir a comunicarlo y ganar reputación hacia afuera. Acá no vale el “que hablen bien o mal; pero que hablen”, sino que hay que ser proactivo y comunicar correctamente. “Propuestas valiosas que se comunican mal, pueden tener un impacto negativo. Hoy, las redes sociales no perdonan. Todas las empresas tienen su ‘marca empleadora’, les guste o no. Si las empresas no se están ocupando de gestionar su marca empleadora activamente, otros actores lo estarán haciendo por ellas”, advierte Gendin. ¿Quiénes? Candidatos con una mala experiencia en las

entrevistas, ex-empleados descontentos o competidores.

En Nubiral, sostiene González Dematine, trabajan la comunicación de manera colaborativa entre el departamento de Marketing y el de People & Culture bajo el concepto “Generación Nubiral”, de modo de crear un sentido de comunidad y de pertenencia. “El mensaje invita a ser parte de una generación en la que nuestro trabajo tiene un propósito de vida, sobre valores asociados al servicio, la diversidad, la creatividad, la diversión y el trabajo en equipo”, define el ejecutivo.

Para Jéssica Basso, analista de Capital Humano de Fanbag, la empresa de regalos de experiencias, el desarrollo de la marca empleadora “es una inversión asegurada”. En su caso, utilizan las redes sociales LinkedIn, Instagram y Facebook para dar a conocer sus valores y el trato con los 39 colaboradores que tienen entre en la Argentina y Paraguay. “Un ejemplo son los Fanbag Awards, la entrega de premios a las cualidades más destacables de cada talento que realizamos cada fin de año y que luego compartimos por LinkedIn. También damos a conocer los logros y reconocemos públicamente a quienes trabajaron para que se cumplieran”.

Según Terlizzi, de HuCap, la construcción de una marca empleadora es un ejercicio constante sin principio ni fin y no hay una única receta. “La velocidad con la que se presentan los cambios, el avance cada vez más acelerado de la tecnología, las exigencias de los clientes y los colaboradores, ponen esto de manifiesto –concluye-. Dar respuesta, adaptarse y continuar generando PVE atractivas es el desafío de hoy y mañana.” 📌



**Pedro Lanusse**  
presidente de Saesa



**Jéssica Basso**  
analista de Capital Humano  
de Fanbag





Fotos: Pepe Mateos

Milagros Barbieri

«Si la producción de alimentos está concentrada en pocas manos, se genera desempleo y desarraigo»

**La subsecretaria de Fortalecimiento Productivo y Sustentable para Pymes productoras de agroalimentos no omite los temas difíciles: la baja asociatividad, las barreras de plazos y precios de los supermercados, el gran retraso en la equidad de género y la fuga de los jóvenes del campo a las ciudades. Apunta, entre otras cosas, a fortalecer los mercados de cercanía, para reducir la intermediación, mejorar la sustentabilidad y afianzar la identidad local. Por Ximena Sinay**

“Entre el censo agropecuario de 2002 y el de 2018 desaparecieron en nuestro país 80.000 establecimientos productivos agropecuarios. Y no es que estemos produciendo menos cantidad. Lo que sucede es que esa producción está cada vez más concentrada en menos manos, lo que genera desempleo, desarraigo y otras externalidades negativas. Por eso, desde mi área estamos trabajando de modo de generar herramientas que aseguren al sector, lo fortalezcan y lo hagan crecer”. Así resume Milagros

Barbieri la realidad que hoy vive el sector, desde su puesto como subsecretaria de Fortalecimiento Productivo y Sustentable para Pequeños y Medianos Productores Agroalimentarios, en el Ministerio nacional de Agricultura, Ganadería y Pesca.

**¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene y las debilidades que enfrenta?**

Una de las fortalezas es que los productores saben producir. Y tienen la capacidad y se empeñan en hacerlo

en lugares en que la naturaleza es inhóspita. Son productores que tienen la cabeza en el territorio porque están arraigados ahí; se instalan en los lugares en los que viven. Al mismo tiempo, es un sector que tiene mucha capacidad de innovar y de invertir, por lo que las perspectivas son alentadoras. Y una gran debilidad que afronta es que tiene que concretar un nivel de asociatividad que aún no ha logrado; le falta organización. Por otro lado, aunque entiende que necesita del Estado para salvaguardar su posibilidad de entrar en nuevos mercados y ocupar porciones del mercado interno, no se sienta a esperar que las soluciones lleguen solas.

La comercialización de los productos de los pequeños y medianos productores agroalimentarios es mirada con especial atención desde el área de Barbieri. Si bien, por lo general, estos productores logran colocar toda su producción en el mercado, ya sea interno o externo, lo hacen en condiciones desiguales en comparación con las de los sectores concentrados: “Ellos reciben poca plata por algo que nosotros pagamos caro. La comercialización es un problema que, como Estado, debemos resolver, porque perjudica tanto a quien produce como a nosotros como pueblo que consumimos los alimentos. Por eso trabajamos mucho con los mercados de cercanía, tratamos de achicar los eslabones de intermediación entre el productor y el consumidor y acercar a nuestros consumidores los alimentos de los pequeños y medianos productores y de la agricultura familiar, porque eso genera mucho empleo y un entramado social deseable”, asegura Barbieri. Y continúa: “Sabemos que los grandes supermercados son inaccesibles



## Jóvenes y mujeres, los grandes ausentes

La participación de los jóvenes y las mujeres en las agropymes es un tema que preocupa especialmente a la Subsecretaría que dirige Barbieri. “Por un lado, trabajamos mucho en la vinculación en lo que para nosotros es un eje central, que es educación, producción, trabajo. Ahí ponemos el foco en el traspaso generacional, porque hay cooperativas con infraestructura instalada que, si no se nutren de nuevas generaciones, se van a ir vaciando y se pierde la inversión y el trabajo. Hay preocupación por quién va a continuar las actividades, quién va a poblar esas localidades, pueblos y ciudades. Y a esto se suma la presión inmobiliaria que hace que en nuestro país se vaya corriendo la frontera productiva. A alguien que está dudando si producir o no, le resulta mucho más tentador vender el campo que pensaba dejarles a sus hijos, no producir más y comprar un departamento para

cada uno en la ciudad. Todo esto hace, entonces, que el arraigo sea muy difícil, ya que los jóvenes no acceden al manejo y a la conducción de sus establecimientos. Es un problema generalizado”, explica la funcionaria.

Del mismo modo, la participación femenina es muy escasa: “A las mujeres que están a cargo de establecimientos agropecuarios prácticamente las podemos ubicar una por una. El otro día hablaba con una mujer productora de la provincia de Buenos Aires, que tiene 3.000 cabezas de ganado vacuno, y me decía que es su padre quien sigue manejando y administrando el campo. Y ella reconoce que no le va a tocar nunca: el negocio va a pasar, de manos de su padre, a las de alguno de los hijos de ella. A pesar de que la mujer ya tiene 52 años y haya estudiado veterinaria, el traspaso se saltea una generación, si en el medio hay una mujer”.



para este sector, no sólo por lo que exigen en términos de cantidades sino también porque pagan poco y a plazos que al productor le quedan lejos y no puede sostener. Por eso, si bien tenemos competencias para trabajar en fomentar la exportación de los productos de este sector, el principal desafío que asumimos es que, por lo menos, el mercado interno de alimentos tiene que abastecerse lo más posible de los productos de la agricultura familiar y de los pequeños y medianos productores y agropymes. Y deben ser productos que se consigan a un precio que sea razonable y que no vacíe los bolsillos de nuestras familias”.

**¿Qué importancia tiene el desarrollo de este sector en relación a la soberanía alimentaria?**

Creemos que es clave. La soberanía alimentaria no es una decisión individual sino que es el modo en que los

pueblos deciden qué comer, cómo comer, dónde producirlo y quién lo produce. Cuando hablamos de agropymes y de pequeños y medianos productores, estamos hablando de producción en todo nuestro territorio nacional. Y no existe ninguna soberanía alimentaria si no hay soberanía territorial. Estos son los productores que efectivamente están ocupando y habitando nuestro territorio con una preocupación y cuidado de nuestros bienes naturales, que en definitiva hace que lo que estemos exportando sea agua, suelo, trabajo y ciencia argentina. Hay un tema ahí, porque para que haya soberanía alimentaria es necesario que haya pequeños y medianos productores que habiten y pueblen nuestro territorio y que cuiden nuestros bienes naturales. Y sin ellos no hay soberanía alimentaria posible de ejercer. No existe. Más allá de eso, en términos de país, muchas veces, por algunos temas de negociación internacional, en lugar

de hablar de soberanía alimentaria estamos eligiendo hablar de seguridad alimentaria.

**¿Cómo influye el desarrollo de este sector en el del país?**

Las agropymes necesitan del Estado y nosotros, como proyecto de país, necesitamos que este sector crezca y se fortalezca, porque genera trabajo en todo el territorio, al mismo tiempo que genera producción y valor agregado cerca. Cuando hay un pequeño y mediano productor o una agropyme, se achican las distancias entre la producción y el valor agregado. Eso hace más virtuosa esa producción tanto en términos de sustentabilidad ambiental como de sustentabilidad social, de cuidado del recurso, de conocimiento y de raigambres. Como yo conozco al productor o a la empresa láctea que está cerca, entonces no sólo es más barato, sino que es parte de la identidad que vamos teniendo como pueblo. 🇨🇺



## Instituciones que capaciten

La Fundación Empretec convoca a instituciones interesadas en hacer capacitaciones conjuntas online, destinadas a Pymes y emprendimientos. Los temas son: marketing, finanzas, transformación digital y design thinking, entre otros. Las entidades también podrán postularse para organizar el Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor, en modo presencial, que integra el Programa Unctad-Empretec y se implementa desde 1988. **Más información en [capacitaciones@empretec.org.ar](mailto:capacitaciones@empretec.org.ar) o en el WhatsApp 11-3698-9402**

## Premio al buen diseño

Hasta el 31 de marzo se encuentra abierta la convocatoria para participar de la 11ª edición del Sello de Buen Diseño Argentino (SBD), una distinción que otorga la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores con el objetivo de reconocer a los productos o campañas de producción nacional que se destacan por su diseño. Las Pymes y los emprendimientos interesados en participar pueden inscribirse en **[esta página](#)**.



## Innovación y transformación digital

La Unión Industrial Argentina impulsa UIA INNOVA, una comunidad de innovación abierta que promueve la detección de oportunidades para que colaboren startups y empresas maduras. La UIA lo lleva adelante en su carácter de líder de la Comunidad de Aprendizaje del programa SINERGIAS, que depende de la Secretaría de Pymes y Emprendedores nacional. La meta es sensibilizar y vincular, de modo de unir a emprendimientos innovadores con compañías de mayor trayectoria, y así acelerar nuevos negocios. Se puede **entrar acá** o enviar un mail a **[rutax@uia.org.ar](mailto:rutax@uia.org.ar)**

## Taller en Luján, sin costo

Del 25 al 30 de abril, la Fundación Empretec llevará a cabo el Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor. La actividad tendrá lugar en Luján, provincia de Buenos Aires, y estará dirigida a titulares de Pymes y Emprendimientos. El horario es de 14 a 22 horas en España 137, Jáuregui, Luján. La capacitación es gratuita y tiene cupos limitados.

**Inscripciones en el siguiente formulario**



## Seminario Kaizen por Adimra

Organizado por Adimra, la Asociación de Industriales metalúrgicos argentinos, el 6 de abril de 17 a 19 horas se realizará el seminario online “Kaizen de las personas y gestión del cambio ágil”, a través de Zoom. Es gratuito y está abierto al público general. La actividad, que se dicta en el marco del Ciclo de Formación “Gestores de Mejora de la Productividad”, se propone “compartir un modelo de aprendizaje de conductas desde la psicología humanista, aplicable a procesos de mejora continua”, según explican en Adimra. Más información en **[este sitio](#)**.

## Industrias creativas: curso gratis

Bajo la modalidad de curso online, abierto y masivo (MOOC), el BID ofrece la capacitación gratuita “El valor de la innovación y la creatividad: la economía naranja”, que demanda una dedicación de dos horas semanales durante dos meses. El curso está dirigido a quienes trabajan en actividades artísticas, culturales o de innovación. Más información en **[este sitio web](#)**.



# Recuperada y creciendo

**Los fundadores dejaron a la electrónica Microteclados al borde de la quiebra en 2013. Tras un largo conflicto, los trabajadores pasaron a autogestionarla el año siguiente. Hoy proveen a marcas de primera línea y aumentaron su capacidad y variedad productiva, aunque deben lidiar con trabas para importar y financiarse. La cohesión interna es una de las claves para sobrevivir. Pero en equidad de género aún hay un largo camino para recorrer.**

**Texto y fotos: Daniel Jatimliansky**

**E**legir un café en una máquina de fichas, disfrutar de un hidromasaje en un spa, manipular equipamiento hospitalario, cargar combustible en una estación de servicio, conducir una cosechadora o marcar el destino antes de pasar la tarjeta SUBE en el colectivo. Todas estas acciones están unidas por algo en común: los teclados a membrana. Se trata de dispositivos táctiles, que forman parte de los circuitos electrónicos.

Lo que la inmensa mayoría no sabe es que la fabricación de esos módulos, tan presentes en la vida cotidiana, es realizada por una empresa recuperada por los trabajadores, que la salvaron de la quiebra y un casi seguro cierre, nueve años atrás.

## Valor agregado

Se trata de la “Cooperativa de Trabajo Los Trabajadores de Microteclados Limitada”, conocida en el mercado como Microteclados, que a su producto central le suma también etiquetas industriales y plaquetas rígidas, elementos necesarios para el funcionamiento de diversos equipos electrónicos. Algo más para sumar al contexto, antes de entrar en la historia: entre sus clientes actuales hay jugadores “pequeños”, nada menos que Netflix, Direct TV, Pirelli, BGH, Metrovías, Ferrum, Molinos Cañuelas y hornos industriales Poyin. Respetada por su calidad, Microteclados vende en todo el país, y además exporta a Canadá, Chile y Paraguay, a lo que se suma Bolivia a través de un cliente nacional.

Pasemos, ahora sí, a los comienzos. La firma original surgió en 1987, con cinco empleados, y dos años más tarde pasó a llamarse Microteclados SRL. Fue pionera en varios desarrollos para el rubro, como los teclados externos a membrana. Eso le brindó un crecimiento sostenido, al punto que en 2010 ya contaba con 70 trabajadores.

Pero ese mismo año comenzaron los problemas: se extendió la falta de pago de aportes sociales y previsiona-

les, así como de las cuotas sindicales. Al poco tiempo, se profundizaron los problemas con el retraso en la liquidación de sueldos. Y, a pesar de su relevancia, la firma estuvo a punto de cerrar en 2013.

## Ocupar, resistir, producir

Tras tres años y medio de conflicto, en 2013, el personal jerárquico de administración dejó de concurrir a la empresa. “Quedábamos los operarios, nada más”, rememora el tesorero de la cooperativa, Daniel Sosa. Ese fue el punto de inflexión, que derivó en paros por horas. Y ya en diciembre de ese mismo año, los trabajadores resolvieron en asamblea la ocupación pacífica del edificio: allí resistieron, comieron y durmieron durante 10 meses. Sin salarios, y con un futuro incierto y cada vez más preocupante.

“Durante siete u ocho meses estuvimos pensando qué hacer”, confiesa el supervisor de Mecanizado, Armando Ramírez. El presidente de la cooperativa, Héctor Kozache, agrega que lograron sostener la toma “porque la UOM (Unión Obrera Metalúrgica, el sindicato que representaba a los trabajadores del sector) nos brindó atención en la obra social sin costo, así como alimentos y algo de dinero para solventar el mal momento”.

Luego, en junio de 2014, conformaron la actual cooperativa. El 4 de septiembre de ese año se decretó la quiebra de la vieja empresa, y el 15 del mismo mes retomaron la producción.

“Muchos clientes se fueron. Sin embargo, al tiempo nos empezaron a pedir que solucionáramos problemas que habían tenido con otros proveedores. Ahí volvieron”, asegura Kozache. Mientras que Ramírez evoca otra reacción en el mercado: “Algunos clientes del interior vinieron a conocernos personalmente, antes de pedirnos trabajos”.

En relación a los proveedores, los pagos de insumos debían hacerse en efectivo porque las deudas de la vieja empresa eran abultadas. ¿Cómo lo

solucionaron? Se financiaron a través de anticipos de sus clientes.

“Tenemos un nivel de calidad muy bueno y usamos materiales de primera línea, los mismos que usaba la SRL. Otras empresas no lo hacen, porque son muy caros”, destaca Kozache.

## Desarrollos

Los inicios de la firma autogestionada fueron duros, por lo que al poco tiempo sólo permanecieron 27 socios: “Rifábamos cheques propios para pagar el sueldo en la época de Macri, apenas nos manteníamos”, evoca Daniel Sosa, el tesorero.

Tras perdurar en el mercado y cumplir con los clientes mediante productos de calidad, llegó la estabilidad. Los clientes volvieron en mayor número, y otros nuevos se sumaron. Además de los trabajos que realizaba la empresa antes de su recuperación, la cooperativa desarrolló cerca de 1.000 nuevos productos entre 2014 y 2022. Los mismos son tanto modificaciones a ítems existentes como pedidos completamente nuevos. Así, hoy, la oferta alcanza a 8.600 ítems diferentes. Y Microteclados está capacitada para diseñar nuevos proyectos a medida.

En los últimos tiempos, la cooperativa adquirió tres máquinas de corte láser que le permitió acortar de forma significativa los tiempos de entrega, además de eliminar el margen de error en los cortes de los insumos previo al armado. Y hace tres años, comenzaron a fabricar los circuitos para teclados de surtidores de gas natural comprimido (GNC) con destino a las estaciones de servicio, que en la época de la SRL eran provistos por terceros, lo que permitió reducir costos.

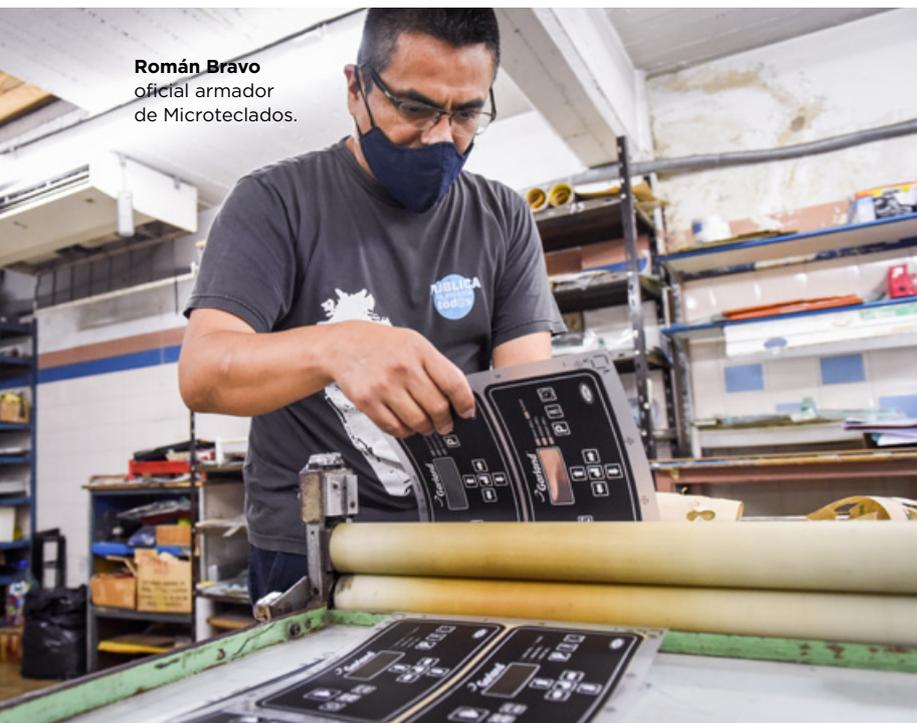
A su vez, la Microteclados recuperada comenzó a adquirir insumos importados de forma directa, mientras que antes lo hacía a través de intermediarios a un valor muy superior. No obstante, los pagos se realizan a través de un integrante de la cooperativa y no por medio de la empresa, lo que incrementa los impuestos al valor del cambio.



Julia Rivera  
operaria de Microteclados.



De Izq. a Der. **Armando Ramírez**, supervisor de Mecanizado; **Daniel Sosa**, tesorero; **Héctor Kozache**, presidente, y **Sebastián Bringas**, vocal de Microteclados.



**Román Bravo**  
oficial armador  
de Microteclados.

“Hay muchas trabas económicas de importación para una cooperativa”, reclama Kozache. Como ejemplo, menciona valores de seguros de cientos de miles de pesos, lo que se convierte en una limitación para empresas que surgieron a partir de crisis económicas y que, en general, no cuentan con créditos por parte de los bancos.

### Conflicto y soluciones

Ese problema puntual se relaciona con un marco más general que necesita ser actualizado. “El principal problema de una empresa recuperada es el origen conflictivo y la falta de mecanismos claros de resolución jurídica del funcionamiento de esta empresa autogestionada, que surge a partir de una empresa anterior que sufrió un fraude, un vaciamiento o las causas que hubiera para que cerrara. Esos conflictos dificultan el acceso a la legalidad para producir y, por lo tanto, el acceso a herramientas de financiamiento público y privado”, explica Andrés Ruggeri, asesor del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Asimismo, es coordinador del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (Inaes) y director del programa Facultad Abierta, dependiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA), que documenta la situación de las empresas recuperadas por sus trabajadores desde 2002. A principios de siglo, justamente, hubo una explosión de recuperaciones tras la crisis de fines de la década del 90, que derivó en el cierre y vaciamiento masivo de firmas convencionales.

De acuerdo con el registro de Facultad Abierta, existen hoy 439 empresas recuperadas, que incluyen a más de 15.800 trabajadores. El rubro que tiene mayor presencia en este tipo de compañías es, precisamente, el metalúrgico. Abarca al 16,9% de las empresas recuperadas y cuenta con 2.636 trabajadores (16,7% del total).

“La influencia de la UOM-Seccional Quilmes, y en lugares donde la seccional local fue activa con respecto a la recuperación de empresas, hizo que las metalúrgicas tuvieran una importancia fuerte en los primeros tiempos de las recuperadas. Y esa influencia sigue hasta hoy”, detalla Ruggeri.

Por otra parte, el experto explica que “las recuperadas pasaron por un período muy difícil durante el período 2015-2019 por las condiciones generales de la economía pero, también, por una política bastante agresiva hacia el campo de las recuperadas. Eso implicó que hubiera muchas expectativas en 2019 con respecto al cambio de gobierno pero, especialmente por la pandemia, no se vieron hasta ahora del todo satisfechas”.

### Cohesión y autogestión

La cohesión del colectivo de trabajo, al igual que el pasar de ser empleados al desafío de autogestionarse, son otros aspectos fundamentales para la supervivencia. Asimismo, tiene un rol crítico el acceso a herramientas financieras, un punto donde las políticas públicas son centrales.

“En la actualidad, encontramos un crecimiento de la cantidad de empresas recuperadas, y un sostenimiento y fortalecimiento en la cuestión productiva a partir del acceso, todavía no del todo contundente, a herramientas de apoyo público. Pero, en general, los problemas estructurales no se han resuelto”, detalla Ruggeri.

En ese contexto, la solidaridad entre las empresas recuperadas se vuelve fundamental. Así, los integrantes de Microteclados reciben a trabajadores de cooperativas nuevas para aconsejarlos y contarles su experiencia. Y del mismo modo, años atrás ellos aprendieron de otras recuperadas preexistentes.

“No estamos ‘de diez’. Pero sobrevivimos y tenemos futuro: esto es nuestro”, reafirma el presidente Kozache. Ya debe despedirse: lo esperan múltiples llamados de clientes y proveedores. 📞

## En género, mucho por avanzar

En una cooperativa, los trabajadores son socios de la empresa en partes iguales. Si bien existe un Consejo de Administración que se encarga de la gestión diaria, las decisiones importantes en Microteclados se toman por mayoría en las asambleas o en las reuniones de asociados. Del total de integrantes, 16 son varones y 11 mujeres. Sólo una de ellas integra uno de los cinco lugares del Consejo de Administración, como vocal. Y otra mujer es la síndica interna (es la persona que ocupa el rol de contralor en las cooperativas). Los cargos de presidente, secretario, tesorero y vocal

restantes están ocupados por personas de género masculino.

Esta inequidad no es algo infrecuente en el panorama general de estas organizaciones. Porque en las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), la mayoría de los espacios de decisión o de más responsabilidad está en manos de varones. De acuerdo con una encuesta del programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, de 200 ERT relevadas, sólo 43 están presididas por mujeres. Y únicamente 291 mujeres ocupan cargos en los consejos de administración, entre más de 1.000 lugares.



**Marta Ibarra**  
operaria de Microteclados.

# Empresa B: estos son los pasos para transformarse en una (o fundarla)

**Son las firmas que, además de dar ganancias, suman los beneficios sociales y ambientales a su modelo de negocios. Qué requisitos cumplen, cómo operan y qué estímulos hay para impulsarlas. La experiencia de emprendimientos locales y el consejo de especialistas. Por Gabriela Ensinck**

**E**n el paradigma tradicional, las empresas generan únicamente valor y rédito económico. Pero la actual crisis socioambiental impulsa un nuevo tipo de empresas, en las que los beneficios para la sociedad y el ambiente están incorporados al negocio. Así surgen las llamadas “empresas B” (Benefit Corporations), o “de triple impacto”, o “BIC (por Beneficio de Interés Corporativo).

## Cuidar es la estrategia

“Hoy no alcanza con mitigar. Hay que generar un impacto social y ambiental positivo, y hacerlo dentro de la estrategia de negocios”, define Prem Zalzman, socio de la consultora Kolibrí, especializada en sustentabilidad. “Y es preciso hacerlo de forma transversal: desde que compramos la materia prima, pasando por el proceso de producción y el desarrollo del producto, hasta la información que

brindamos a usuarias y consumidores, así como pensar el post consumo para no generar residuos”, explica.

Hace unos 15 años surgió en el mundo el movimiento de “empresas B”, que hoy cuenta con más de 800 compañías certificadas en América latina y más de 4.000 en todo el globo. Sus lineamientos, que pueden ser cumplidos aun sin certificarse como tal, están basados sobre tres ejes principales: Propósito (se busca crear un impacto positivo en la sociedad y el ambiente); Responsabilidad (la compañía se responsabiliza por su impacto en la comunidad) y Transparencia (la firma publica un informe anual con sus resultados tanto económicos como sociales y ambientales).

Más allá de llamarse “empresa de triple impacto”, “B” o BIC, “es importante plantearse qué producto o servicio vendo, para quién, qué problema resuelvo y volcarlo en los estatutos y la misión de la compa-

ñía”, detalla Bernardo Brugnoli, presidente de ASEA (Asociación de Emprendedores de Argentina), una de las entidades impulsoras de la Ley BIC (ver recuadro). En consonancia con esto, “hay que generar indicadores para los aspectos sociales y ambientales, además de los económicos”, señala.

## Una marca con propósito

Maru Arabehty es CEO y fundadora de ElleVanTok, una marca de ropa interior que promueve la diversidad, la economía colaborativa y la protección del ecosistema. El emprendimiento tiene mucho que ver con su historia personal: Maru es diseñadora y docente de diseño; en su adolescencia fue víctima de abuso y más adelante superó un diagnóstico de cáncer.

Graduada en la UBA, viajó a Berlín a especializarse y, tras vivir en Polonia tres años, volvió al país en 2011.

Por entonces, la marca de lencería internacional Triumph organizó un concurso, y la propuesta de Arabehety resultó finalista. Su iniciativa estaba basada en talleres inclusivos. Tal fue el germen para la creación de su propia línea de ropa interior, “para todos los cuerpos, desde talle 75 de busto, hasta 175”, describe.

El lanzamiento coincidió con los inicios del movimiento “Ni una Menos”. Varias de las impulsoras del movimiento, como las periodistas Luciana Peker y Marcela Ojeda y la actriz Muriel Santana, empezaron a hacer notas, usar y promover la marca. “Se fue creando una comunidad alrededor de ElleVanTok donde se hablaba de cuestiones de género y de inclusión. Fotógrafas y productoras de moda me contactaban con ‘modelos fuera del molde’, e hicimos varias campañas que llamaron la atención”, comenta.

Comenzó con cinco puntos de ventas, pero hoy la marca se consi- gue en más de 50 tiendas en todo el país. Además, la firma es una de las impulsoras de la “Ley de Talleres” (Ley 27.521), que apunta a garantizar que “las y los consumidores puedan tener una referencia de su talle para las prendas que adquiera de cualquier marca y comercio”.

Hoy trabajan en ElleVanTok unas 60 personas, y se generaron alianzas es- tratégicas con ONGs y cooperativas que incluyen a personas en vulnerabilidad como ex reclusas o madres solas. Y la sustentabilidad ambiental, por su parte, está pensada desde la provisión de los insumos. “Priorizamos los textiles orgánicos y fibras naturales, y trabaja- mos con cero residuos. Las prendas son duraderas, y donamos los descartes a una ONG que fabrica cojines zafus em- pleando a personas con discapacidad”, destaca la emprendedora.

## De la filantropía a la regeneración

En el camino de la sustentabilidad, las acciones de lo que se conoce como filantropía empresaria (bá-



Sofía Piqué (Izq.)  
y Josefina Goñi  
Bacigalupi  
socias de Deslizate

## Quiero ser B

La ONG Sistema B tiene un cuestionario de evaluación de impacto y una guía para constituir una empresa B o de triple impacto, que pueden usar las empresas aunque decidan no certificarse como tales. Se accede en el sitio [www.sistemab.org/ser-b](http://www.sistemab.org/ser-b)

sicamente donaciones) fueron el primer paso. Luego se habló de Responsabilidad Social Empresarial, o RSE, con una visión más abarcativa y no meramente reactiva ante los problemas. Más adelante surgió el concepto de sustentabilidad o triple impacto, donde los resultados sociales y ambientales cuentan tanto como los económicos. Y hoy se habla de economía regenerativa, cuando la misión misma de las empresas consiste en resolver algún problema socio-ambiental.

SeisUNO Coop es una cooperativa creada por el emprendedor y docente de Bellas Artes Leo Aragües y cinco socios, que se dedica a restaurar pallets usados y reinsertarlos en el circuito industrial. “Por cada seis pallets de madera recuperados, salvamos a un árbol de ser talado”, explica Aragües.

El proyecto surgió en 2020, en medio de las restricciones por la pandemia, cuando en el cinturón industrial de Rosario empezaron a escasear los pallets en algunas empresas, mientras en otras eran desechados como residuo. “Si bien existe un circuito de recuperación de pallets, es informal y a baja escala. Por su peso y volumen, su recolección es complicada y aún más generar una provisión constante y a demanda de las empresas”, comenta Aragües. “Lo que hacemos

Maru Arabehty  
CEO y fundadora de  
ElleVanTok



## La Ley BIC

La llamada ley de Empresas BIC (por Beneficio e Interés Corporativo) busca identificar a las empresas que integran la generación de valor económico, social y ambiental, para brindarles beneficios impositivos o prioridad en las compras públicas o privadas, como proveedoras sustentables. La ley no crea un nuevo tipo societario, sino que la condición BIC se integra a sociedades ya constituidas como SA, SRL o SAS (sociedad por acciones simplificada).

Países de la región como Perú, Ecuador y Colombia ya cuentan con este tipo de normativas. En Argentina, el proyecto obtuvo media sanción en Diputados a fines de 2018, pero al no ser tratado en Senadores perdió estado parlamentario. La iniciativa volvió a presentarse en 2020 y espera ser tratada en las próximas sesiones ordinarias.



**Lucas Giardina** (Izq.)  
y **Leo Aragües**,  
socios de SeisUNO  
Coop.

es generar acuerdos con las industrias para retirar los pallets usados, restaurarlos y vendérselos luego a otras para su reutilización, al 50% del valor”. Con esto evitan la tala de nuevos árboles y la generación de residuos. “Todo se aprovecha, ya que los pallets rotos sirven como repuestos y las maderas sueltas como biomasa para cocinas o estufas”, detalla el emprendedor. Y destaca que el formato de cooperativa, donde priman los valores de solidaridad y equidad por sobre las ganancias, es el que mejor se adapta a este emprendimiento, pues además de un rédito económico busca un fin social y ambiental.

### Desarrollo sostenible

A fines de 2015, los países miembros de Naciones Unidas establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), junto con la Agenda 2030 para su cumplimiento. El primero de ellos es eliminar la pobreza, y le

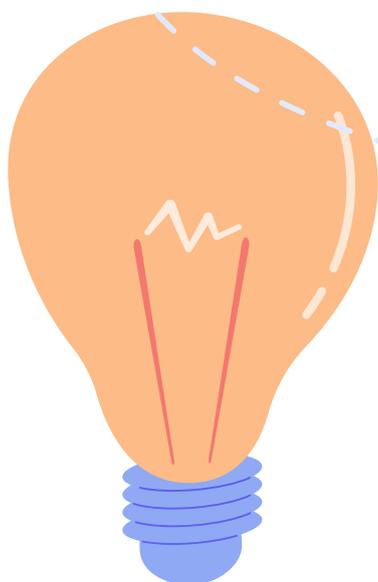
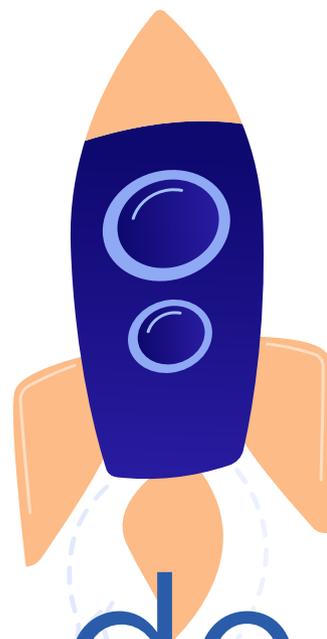
siguen otras metas relevantes como eliminar el hambre, cuidar el agua, los bosques, la biodiversidad, generar empleo digno y lograr la igualdad entre los géneros. Hoy, hablar de sustentabilidad es alinearse a uno o más de estos objetivos, y poder medirlo y demostrarlo.

A partir de la afición que tenían por el skate, la abogada Sofía Piqué y la diseñadora Josefina Goñi Bacigaluپی crearon Deslizate, una marca con impacto social y ambiental positivo. Todo empezó hace ocho años cuando, tras romper varias tablas, empezaron a armar las propias, con madera de lenga de bosques protegidos. “Si nosotras podíamos fabricarlas, otras personas también, y así empezamos a buscar financiación para dar cursos en los barrios sobre esa alternativa”, cuenta Sofía. “Nos contactamos con una ONG y accedimos a un subsidio de la ciudad de Buenos Aires para dictar un taller en el barrio 1.11.14., y la experiencia

fue muy buena. Los chicos, cuando ven que pueden armar su propia tabla, se empoderan. El taller es una excusa para aprender a hacer y arreglar otras cosas, además de colaborar en equipo”, destaca la emprendedora. Luego, relata, “empezaron a llamarnos de otros barrios y localidades del país, pero no queríamos depender de fondos públicos”. Entonces crearon una segunda empresa, Dibago, de triple impacto, para financiar las actividades de capacitación. Y también lanzaron las marcas Yeah!, de indumentaria, cuyas prendas se confeccionan en talleres que emplean a personas en vulnerabilidad, y Más, una línea de juguetes hechos por artesanos con madera recuperada de descartes.

“Nuestra historia, y la de muchos otros emprendedores, muestra que cualquier empresa puede tener impacto social y ambiental positivo si se la piensa desde ese lugar”, asegura Piqué. 🌱

# Con la velocidad de las ideas



**Las aceleradoras son entidades que se proponen incentivar el crecimiento de startups que ya validaron su modelo de negocios. Cómo trabajan, qué servicios ofrecen y en qué sectores invierten. Por [Mariano Wolfson](#)**

**L**as aceleradoras son organizaciones que acompañan el desarrollo de emprendimientos de distintas maneras. Algunas de ellas, además, cuentan con un fondo de inversión, y lo habitual es que ofrezcan servicios de capacitación, creación de redes de relacionamiento y de gestión y búsqueda de fondos.

Se las llama “aceleradoras” porque, justamente, se proponen “favorecer un desarrollo más veloz de emprendimientos que ya tienen claro su modelo de negocios”, señala Jimena Caro, referente de Incutex. Y su foco es “acelerar la salida a los mercados locales con la posibilidad de expansión internacional. Buscan invertir en proyectos y que puedan escalar”, expresa, por su parte, Belén Fernández, cofundadora de Embarca.

¿Cómo trabajan estas instituciones? Por lo general, ofrecen sus servicios a “startups”. Es decir, emprendimientos innovadores que buscan replicar su producto o servicio y escalarlo exponencialmente, y que habitualmente están



**Belén Fernández**  
cofundadora de Embarca



**Jimena Caro**  
referente de Incutex



**Gustavo Pons**  
CFO de la aceleradora  
Founders

relacionados con la tecnología. En general, se vinculan cuando ya tienen validado su modelo de negocios y están creciendo en ventas y necesitan inversión ya sea para acciones de marketing, desembarcar en otros mercados o contratar un equipo de desarrollo más importante.

Para contactarse con los emprendedores, las aceleradoras cada año suelen abrir una serie de convocatorias. Luego, hacen un primer filtro fijándose particularmente en que tengan un producto desarrollado, hayan realizado sus primeras ventas, tengan potencial de ganar escala y mucha innovación. “Pero en lo que realmente invertimos es en el equipo emprendedor, porque a veces cuesta ver si la solución va a ser buena –dice Fernández-. Nos fijamos que el equipo tenga perfiles complementarios, que sean apasionados, perseverantes, tengan espíritu emprendedor y no le temen al fracaso”.

Gustavo Pons, CFO de la aceleradora Founders, destaca no obstante que “nosotros aceleramos empresas para que tengan más impacto y crezcan rápido, pero no para que den el salto o la ‘vuelta olímpica’, porque eso lo logran solo dos o tres... Tratamos de capacitar a los emprendedores y que sepan que construir una empresa lleva mucho esfuerzo”.

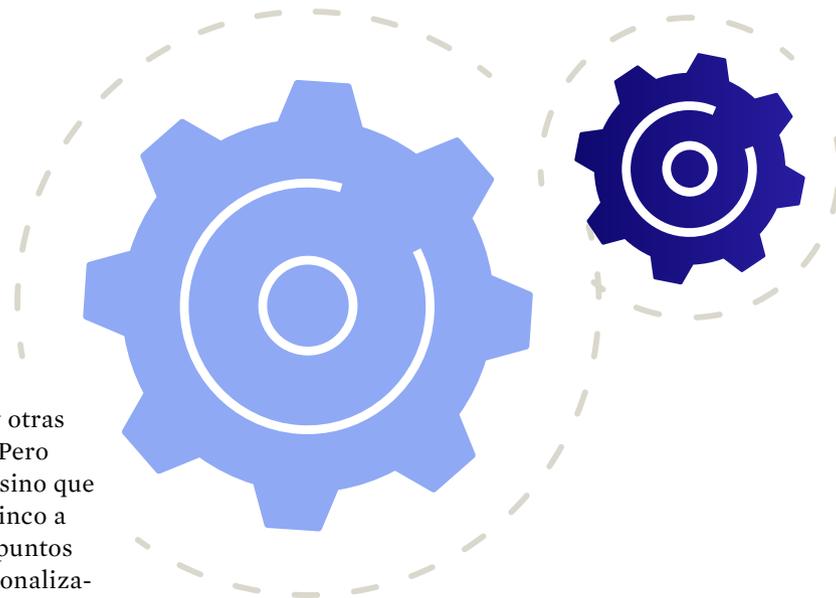
### Cómo se diferencian

El segmento de instituciones que brindan servicios a emprendimientos es variado y, a veces, resulta complejo

establecer diferencias entre ellas. Entre otros aspectos, las aceleradoras se distinguen de las incubadoras por el estadio que transita el emprendimiento con el cual se vinculan. Una incubadora, por lo común, lo hace cuando todavía está tratando de validar el modelo de negocios y de llevar la idea al mercado. En general, no aporta fondos propios -o en caso de lo haga, el “ticket” (o monto de inversión con el que se asocia) suele ser menor. Incutex, por ejemplo, “empezó siendo una incubadora y tenía tickets de US\$ 25.000”, comenta Caro. “Luego evolucionó hacia un modelo de aceleración donde el ticket aumentó y desde hace un par de años puede llegar hasta US\$100.000 –completa-. Esta inversión que hacemos es a cambio de un porcentaje accionario. O sea que, como aceleradora, nos asociamos al emprendimiento y empezamos formar parte del riesgo y también de los beneficios”.

Las aceleradoras, entonces, ingresan en un estadio algo más avanzado, cuando la idea está funcionando y se está creciendo en ventas. Algunas invierten en muchas startups por año con la expectativa de que varias tengan éxito, mientras que otras tienen un modelo más orientado a “constructor de compañías”; es decir, que acompañan desde muy cerca y eso hace que no puedan invertir en tantos emprendimientos por año.

En Latinoamérica los tickets que manejan las aceleradoras suelen ubicarse entre US\$25.000 y US\$50.000. Algunas trabajan con fondos propios (en algún caso



forman parte de grupos económicos grandes); y otras acercan inversores privados o institucionales. “Pero también hay aceleradoras que no ponen dinero sino que solo ofrecen un programa que puede durar de cinco a siete meses, en donde brindan mentoreo sobre puntos específicos, como ventas, marketing o internacionalización”, apunta Fernández.

Para la aceleradora el negocio es “recuperar la inversión con un multiplicador -la expectativa es que esté por encima de tres veces lo invertido- en un lapso que, habitualmente, va de siete a 12 años”, detalla Caro. Existen varias maneras en que las aceleradoras plasman su ganancia: a través de los dividendos (cuando al emprendimiento le va bien y reparte ganancias); mediante el ingreso de un nuevo inversor que compre las acciones, o a través de la recompra de estas últimas por parte de los mismos socios. También puede ocurrir que la startup se venda en su totalidad y que a la aceleradora le corresponda lo obtenido por la venta de su participación accionaria.

### Los enfoques

Las aceleradoras suelen diferenciarse entre sí por los mercados verticales en los que trabajan, ya que algunas se especializan en industrias concretas. Otras, en cambio, son más genéricas. También existe otro tipo que tiene una orientación hacia el sector de base científica y que, por esto, suelen manejar tickets más abultados y tiempos más extensos. Por otro lado, desde el punto de vista de la propiedad, pueden ser públicas (que normalmente no toman parte del capital accionario de las empresas aceleradas), privadas o mixtas.

Incutex, por ejemplo, se especializa en emprendimientos que incluyen software y aplicaciones móviles para distintas industrias. Comenzó a funcionar en 2013 e invirtió en más de 25 startups de los sectores de salud, educación, finanzas y logística de última milla. Esta aceleradora de Córdoba es un fondo de inversión privado y de capitales nacionales que por lo general invierte en tres startups por año. Actualmente tiene programas de coinversión con el Ministerio de Producción de la Nación y con el gobierno provincial. Ofrece capacitación, acompañamiento, fondeo y relacionamiento. Para contactarse, los emprendedores se postulan en la página web mediante un formulario donde les hacen algunas preguntas básicas; después, los convocan a una presentación breve de 20 minutos donde comentan su propuesta de valor y responden preguntas. “Todos los jueves nuestra comuni-

dad escucha la presentación de una startup. Si hay alguna que nos interesa, se activa un mecanismo de evaluación donde miramos fundamentalmente el equipo fundador y la robustez del producto, la proyección y la vinculación que tienen con nuestra red”, comenta Caro.

Embarca, por su parte, se creó en 2018. Es una institución privada originada en Mendoza que administra un fideicomiso con fondos de 23 inversores. “Con el primer fondo invertimos entre US\$ 25.000 y US\$ 50.000 a cambio del 10% de la empresa en 15 startups principalmente de los sectores de finanzas, educación y seguros”, relata Fernández.

Founders, en tanto, es un emprendimiento privado con sede en la Ciudad de Buenos Aires que opera desde 2006, que busca proyectos innovadores y también desarrolla la etapa de incubación: “Comenzamos analizando los proyectos, los incubamos y los acompañamos en la idea-proyecto. Una vez que está clara esta última tenemos varias formas de acelerar -detalla Pons-. Muchas veces nos involucramos en la compañía y sumamos nuestra experiencia comercial, económica y financiera. Y también aportamos o conseguimos fondos (de inversores privados, institucionales o internacionales). En este último caso tenemos dos alternativas: o conseguimos los fondos y siguen solos el proyecto, o nos involucramos en el mismo tomando una participación en la compañía, que representa entre el 15% y el 20% del capital accionario”.

Esta aceleradora también apoya emprendimientos que fueron incubados en otra organización. “Nos interesa todo proyecto que involucre la creación de valor. No solo startups tecnológicas -concluye Pons-. Hasta aquí hemos acelerado unos 40 proyectos de tecnología, servicios de limpieza, mantenimiento de oficinas, colegios y plantas industriales, vehículos eléctricos, productos químicos y servicios logísticos y financieros.”



### La reinención del dueño

Un libro interesante y útil. El verdadero eje del texto no está sin embargo en el título, sino en el subtítulo: “Cómo maximizar el valor en la venta o en la transición de mi negocio”. Porque cada uno de sus tres capítulos (subdivididos, a la vez, en varias partes) muestra paso a paso las diferentes etapas de la decisión de vender la empresa propia, o salirse de ella tras haberla fundado y gestionado por años. Lo que en la jerga de la especialización se llama “exit planning” o planificación de la salida. \$1.745



### Bernalesa, odisea de un polo fabril

Amplia reconstrucción de la historia del polo industrial textil La Bernalesa, en el sur del GBA, desde su nacimiento en los años 30 hasta su declive en 1980. Con un equipo de expertos muy diverso, este libro de la Universidad Nacional de Quilmes relata, entre otras cosas, las historias de vida, la relación con el barrio, la situación de las trabajadoras y el desarrollo tecnológico de un grupo fabril que ocupaba nueve manzanas y cuya historia “es la historia del proceso de industrialización de la Argentina”. \$850



### El dilema de los innovadores

Aunque fue publicado originalmente en 1997, este libro de Clayton Christensen no ha perdido vigencia. Porque ataca una debilidad en la gestión empresarial que sobrevive a bytes, ecommerce, redes sociales y decenas de novedades tecnológicas posteriores. Con ejemplos centrados en Estados Unidos (y firmas como Sears, Digital Equipment Corp o Xerox, entre otras, todas ellas desmoronadas poco tiempo después de haber llegado a la cima), el autor introduce un concepto clave: la innovación abrupta. \$2.990



### Método de negociación

Completo manual para aprender a negociar (justamente, el subtítulo es “Negociadores no nacen, se hacen”), con el valor agregado de que sus tres autores poseen una amplia trayectoria internacional en el tema, tanto corporativa como política. Con 10 capítulos muy didácticos y ejemplos diversos a cada paso, todo el tiempo apela a no dejarse guiar por el instinto ante una situación de búsqueda de acuerdos. Incluso en aquellas en las que, paradójicamente, la mayoría de las partes no advierte que se está llevando a cabo una negociación. \$2.380

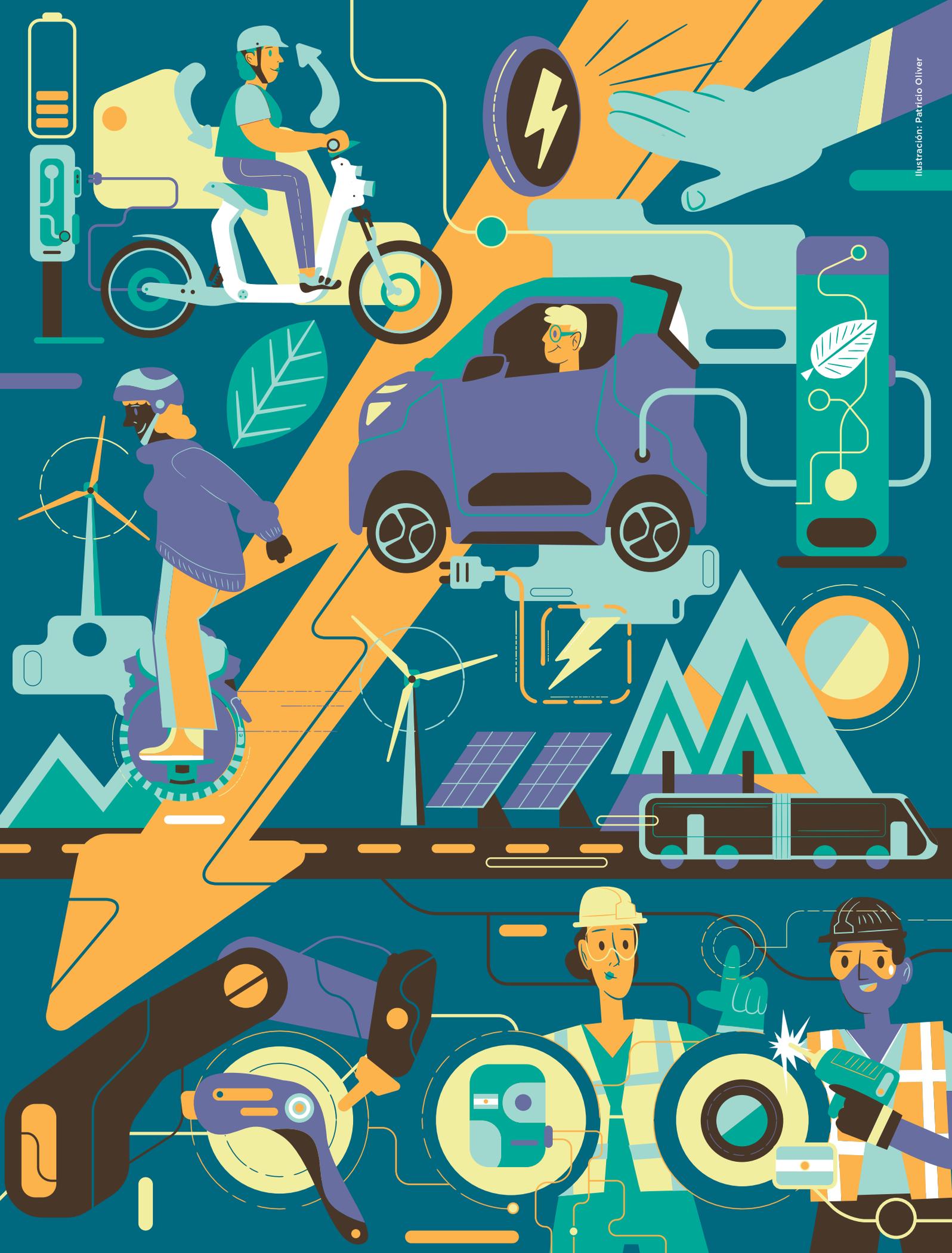


### Globalización, sistemas agroalimentarios y la lucha por la tierra en América Latina

Con una larga trayectoria en el estudio de la economía agraria, el argentino Miguel Teubal (1937-2021) compiló poco antes de morir 11 artículos de su vasta producción, piezas que van recorriendo diferentes ejes de discusión en América Latina desde los años 60 hasta la segunda década del siglo 21. Así, problemas como la tenencia de la tierra, los cultivos transgénicos, la reprimitización de la economía, o la relación entre globalización y nueva ruralidad, forman parte de este volumen ineludible para estudiar lo rural y sus implicancias. \$1.300

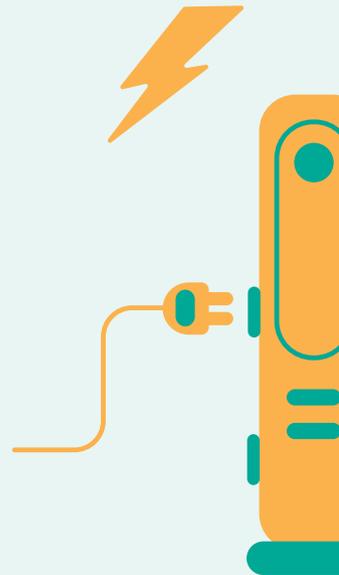
### El bosque nativo chaqueño

Se trata de un texto surgido de un trabajo de investigación del Instituto de Geografía de la Universidad Nacional del Nordeste, bajo la dirección de Dante Cuadra. Como se explica en el propio libro, “se centra en la actividad forestal, incluida la industria asociada al sector, una producción económica de fuerte gravitación en el Chaco. Hace foco en la explotación de las maderas extraídas de los montes nativos en términos históricos, sus destinos y las áreas de producción e industrialización forestal; es un recorrido por las diversas problemáticas que devienen de la relación que la actividad forestal sostiene con la población, la sociedad y el ambiente”. Para acceder al libro, consultar en <http://eudene.unne.edu.ar/>



# Enchufados

## Casos y claves de la transición argentina a la movilidad eléctrica



**En un nuevo paradigma que luce imparable, los vehículos impulsados por electricidad prometen mejorar el sistema de transporte, bajar la contaminación y renovar la experiencia de viajar. ¿Cómo puede una Pyme local sumarse a la cadena de valor? ¿Qué emprendimientos ya están en marcha? ¿Dónde se inserta el desarrollo de software? Consejos para arrancar, más los incentivos en provincias y Nación.**

**Por Mariana Pernas**

**P**or un lado, es un camino ineludible y sustentable. Y por el otro, es una oportunidad para mejorar los colapsados sistemas de transporte urbanos. Estamos hablando de la movilidad eléctrica, un nuevo modo de uso de los vehículos que ya está generando emprendimientos con producción, empleo y servicios a nivel local.

Definida como cualquier solución de transporte impulsada por un motor eléctrico -alimentado por una batería o por celdas de hidrógeno- y con cero emisiones, la electromovilidad es una tendencia global que tiene sus centros de producción y consumo

en China, Japón, Europa y Estados Unidos, y que está reconfigurando las distintas maneras de circular a diario en las ciudades.

“Se ha acelerado en los últimos años con desarrollos en las diferentes líneas de productos, como motos, autos y buses”, expresa Matías Ubogui, co-autor del estudio “La transición hacia la electromovilidad: panorama general y perspectivas para la industria argentina”, realizado en 2021 para el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. El analista destaca dos motivos que explican la velocidad de adopción. En primer lugar, las restricciones y penalizaciones que algu-

nos países fijan a la fabricación, venta y uso de los tradicionales vehículos de combustión interna con determinados niveles de emisión de dióxido de carbono. En segundo término, la demanda. “Muchos componentes, como las baterías, han experimentado una baja de costos importante, lo que favoreció la producción de nuevos tipos de vehículos a propulsión eléctrica como monopatines, bicicletas, motos y ciclomotores”, completa Ubogui. Y agrega que los incentivos a la demanda desde la política pública son una pieza clave para estimular la compra de estos productos, que aún tienen un valor alto.

A las ciudades, la electromovilidad les promete literalmente un respiro. De acuerdo con Carolina Chantrill, directora del área de Movilidad Sostenible de la Asociación Sustentar, para los entornos urbanos “los principales beneficios tienen que ver con la reducción del impacto ambiental que tiene el transporte”. El uso de vehículos eléctricos, explica, “permite bajar las emisiones de gases de efecto invernadero, que son los que causan el cambio climático” cuando hacen uso de energía eléctrica proveniente de fuentes limpias. Asimismo, esos medios de transporte permiten disminuir la contaminación ambiental de manera local, “que se produce por el uso de combustibles fósiles, pues estos generan fundamentalmente óxidos de azufre y nitrógeno, más muchísimo material particulado que afecta a la salud de las personas de manera directa”, considera.

“La ciudad de Bogotá, por ejemplo, tiene una fuerte política de movilidad de baja o cero emisiones, anclada en promover la movilidad eléctrica de los distintos modos de transporte. La implementaron tras medir el costo para la salud que generaba la contaminación”, añade Chantrill. “Estos elementos ya justifican la inversión en vehículos más limpios y eficientes. Pero el costo de operarlos y mantenerlos, además, suele ser más bajo, lo que permite que el sector privado sea más competitivo”.

### Economía circular

En el segmento llamado de “micromovilidad”, que incluye a los vehículos más pequeños, livianos y de baja velocidad usados en distancias cortas, es donde hay mayores oportunidades de inserción para las Pymes locales. Sin embargo, los sectores automotor y autopartista tradicionales también exploran alternativas de reconversión. De hecho, el Ministerio de Producción presentó en el Congreso el proyecto de ley de “Promoción de la Movilidad Sostenible”, con incentivos y metas para

estimular la adopción y producción de este tipo de tecnología.

“Las proyecciones internacionales indican que los vehículos de dos ruedas y la micromovilidad tienen una curva de implementación mucho más rápida. Incluso los autobuses de transporte público, más que los autos y las pickups, presentan una perspectiva de adopción más veloz”, señala Ubogui. “En función de esa curva, se puede analizar lo que se adapta mejor para la Argentina, teniendo en cuenta la cadena de valor de los distintos tipos de vehículos y de los cargadores de las baterías.”

Sin embargo, con la electromovilidad no solo vienen cambios en la batería y el motor del vehículo, donde es difícil competir con los precios de fabricación de China. “También se modifica todo lo que rodea al vehículo: conectividad, aplicaciones de software, servicios y soluciones de autos compartidos. Hay un potencial enorme”, apunta el mismo experto.

“Algunos servicios requieren la capilaridad de las Pymes: lo que es cambio y reparación de baterías; la instalación, el mantenimiento y los servicios asociados a los cargadores; o los sistemas de facturación específicos que cobran por el uso de un vehículo”, dice Ubogui. “Los packs de baterías para scooters, ciclomotores y motos urbanas se pueden desarrollar localmente en una empresa con cierto conocimiento sobre montaje de componentes electrónicos y control de calidad, siempre que se parta de las celdas de batería ya producidas”, agrega. “También se puede hacer la programación del BMS, que es el módulo electrónico que controla la gestión y funcionamiento de la batería: es posible desarrollar ese circuito desde cero o tomar uno estándar para hacerle parametrizaciones. Es una posibilidad para empresas de software o electrónica”, detalla.

Una visión similar comparte Chantrill, de la Asociación Sustentar. “Las cuestiones relacionadas

con innovación y mejora tecnológica siempre atraen muchos emprendimientos. Es una oportunidad de negocios interesante para las ciudades, si están dispuestas a que los actores tanto públicos como privados se alíen y generen condiciones o espacios para el desarrollo. Por ejemplo, la producción de motos y bicis eléctricas es redituable, dinamiza cadenas de valor y genera ingresos para la ciudad”, reflexiona. “Y en el proceso de reconversión y transformación de vehículos diesel a eléctricos, hay oportunidades de empleo y capacitación para quienes van a trabajar en la operación y mantenimiento de estas unidades.”

Incluso las Pymes que ya operan en el segmento de transporte pueden adaptar su oferta. En este escenario, “van a ir apareciendo incentivos, como líneas de crédito a tasas menores, subsidios y beneficios fiscales, destinados a quien renueve su flota por unidades eléctricas”, sostiene Chantrill.

### En carrera

En el país se despliegan varios proyectos para desarrollar automóviles eléctricos. Uno de ellos pertenece a la compañía cordobesa Volt Motors, que lanzó tres modelos orientados a diferentes segmentos, dos de los cuales están homologados para circular en entornos urbanos (ver INNOVACIÓN edición N° 3). En tanto, la firma de electrónica Coradir en 2021 lanzó su propio city car, que fue fabricado en su planta de la provincia de San Luis (ver INNOVACIÓN edición N° 2). Y hace pocas semanas, en febrero de 2022, un consorcio liderado por la canadiense Daymak y las locales Emerx y FDC Competición, presentaron un proyecto de inversión para fabricar en la Argentina un auto eléctrico de alta gama para exportar, cuyo diseño e ingeniería de prototipado pertenece a FDC. La producción en serie, estimada para el segundo semestre de 2023, integrará un 40% de partes nacionales, informaron fuentes oficiales.



## Grupo Basso: conectar con el cambio

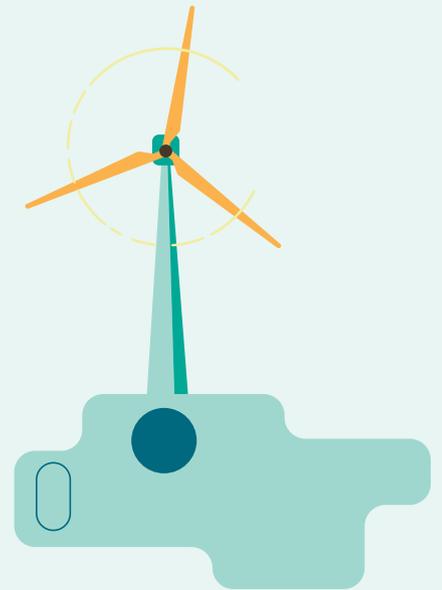
**Leandro Basso**  
CEO de Emotion22

La industria automotriz local explora las alternativas que abre la electromovilidad. Grupo Basso, fabricante de válvulas para motores de combustión interna con sede en la santafesina Rafaela, en 2018 creó una nueva unidad de negocios, E-motion22, para evaluar y desarrollar proyectos en este segmento. “El objetivo fue dar servicios a nuestros clientes, que tienen interés en ingresar al mundo de la electromovilidad”, explica Leandro Basso, CEO de Emotion22. “Es un emprendimiento interno de la empresa, de investigación y base tecnológica, que nos permite tener otra opción en el servicio y desarrollar un esquema de soporte para clientes que son firmas de nicho y no tienen acceso a grandes proveedores de ingeniería de escala global”, agrega.

Desde entonces se analizaron hipótesis de negocios y se activaron iniciativas en tres áreas: Ingeniería y Desarrollo, Buses Eléctricos y Micromovilidad. De mayor relevancia estratégica, la primera apunta a la prestación de servicios asociados a los packs de baterías para vehículos, que incluye testeo, dimensionamiento y asesoramiento en el armado del producto. “Este segmento es el más interesante y novedoso, donde a futuro podemos tener ventaja competitiva. La búsqueda de la

internacionalización está pensada desde el inicio, ya que Grupo Basso exporta el 90% de su producción, tiene una plataforma de logística y vínculos comerciales con el exterior”, argumenta el empresario. En esta área, obtuvo un Aporte No Reembolsable (ANR) de \$5 millones por un proyecto total de \$14 millones, destinado a invertir en la compra de equipos para brindar servicios a clientes del sector público y privado.

La segunda línea de negocios, aún emergente, se dirige a la fabricación y comercialización de buses eléctricos, que surgió a partir de una asociación con la firma española QEV. “En la Argentina las regulaciones todavía están atrasadas en ese sentido, pero si en algún momento acompañan, estamos listos para ofrecer, licitar y vender vehículos pesados como buses y algunos utilitarios”, señala Basso. A futuro, la meta es “ir a la integración de partes de producción nacional” y que el bus pueda ser fabricado completamente en el país. En tercer lugar, baraja inversiones en emprendedores o proyectos propios para desarrollar dispositivos, soluciones o vehículos de micromovilidad. “En este segmento tenemos menos ventajas competitivas y las barreras de entrada son un poco más bajas”, admite Basso.



**Matías Ubogui**  
co-autor del estudio “La transición hacia la electromovilidad: panorama general y perspectivas para la industria argentina”.



**Carolina Chantrill**  
directora del área de Movilidad Sostenible de la Asociación Sustentar



Otras jugadoras son Sero Electric, que opera en el Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico de Morón (Pitam), y Hamelbot, que forma parte del consorcio público-privado FanIoT del que participa en un 60% la provincia de Misiones a través de su Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Sero Electric, que emplea a 10 personas y factura \$100 millones al año, desarrolló cuatro versiones de vehículos biplaza -llamados Sedan, Cargo Alto, Cargo Bajo y Furgón-, destinados a diferentes entornos y usos, como logística, seguridad, transporte general de personas, parking y turismo, entre otros. “El proyecto comenzó en 2012. En Europa ya estaban circulando este tipo de vehículos: vimos que era una posibilidad traerlos a Sudamérica y que con los años sería una oportunidad de negocio”, expresa Pablo Naya, CEO de Sero Electric, que para este año proyecta fabricar 150 unidades. “Hemos logrado una integración del 80% de autopartes fabricadas en la Argentina”, asegura.

En cuanto a la exportación, “estamos buscando tener presencia en varios países, pero este año nos complicó el tipo de cambio actual para exportar, por lo cual dejamos de estar competitivos siendo un producto con gran integración argentina”, admite Naya. Sin embargo, vendieron cinco unidades a Brasil y estiman exportar otros 50 a lo largo de 2022. La firma, que tiene seis operarios más tres empleados en Compras, Proveedores, Marketing y Distribución, estima que este año incorporará personal para Operaciones y Diseño.

Creada en mayo del año pasado en la ciudad de Posadas, Hamelbot es la unidad de movilidad sustentable y robótica de FanIoT, y tiene por objetivo desarrollar autos, utilitarios y buses eléctricos. Con un plantel de 80 empleados, está construyendo un autobús para la empresa de transporte Crucero del Norte, que se entregará en agosto y cuya carrocería “fue diseñada totalmente desde cero”, apunta Martín



Foto: Pepe Mateos

**Pablo Naya**  
CEO de Sero Electric

Bueno, director de FanIoT-Hamelbot. También se está desarrollando un vehículo todoterreno de cuatro ruedas, con tracción trasera y capacidad para una persona, del cual se entregaron dos prototipos a la Fuerza Aérea. Y a esto se suman tres modelos de tractores autónomos no tripulables para la actividad agropecuaria.

Por último, en marzo de 2022 estarán lanzando el primero de tres modelos de autos biplaza, con un valor base de \$1,5 millón. “Son productos fabricados con fibra de vidrio que estarán disponibles para la comercialización este año. Estamos trabajando con el INTI en el proceso de homologación y certificación, ya que está previsto que pueda ser patentado”, afirma Bueno. La Agencia Tributaria de Misiones (ATM) adquirió tres vehículos, en una precompra que permitió financiar la producción. Y si bien las baterías de ion litio y los motores se importan de China, “el resto del vehículo, como la carrocería, llantas, tapizado, vidrios y la fibra de vidrio, son de origen nacional. Además, el diseño es propio, realizado por nuestros diseñadores industriales”, agrega. La exportación está prevista en la agenda de este año, principalmente por la posibilidad de aprovechar la ubicación fronteriza de Posadas.

## Corta distancia

Aunque aún es un nicho de mercado, la micromovilidad viene creciendo en los últimos años. Según Daniel Tigani, presidente de la Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (Cimbra), en el país cada año se comercializan 1,6 millón de bicicletas, de las cuales solo 10.000 son eléctricas. “Poder llegar a un 50% del total de ventas sería muy promisorio, y en ciertos casos podría reemplazar la utilización del auto y de la moto”, señala. “En los últimos 18 meses el mercado fue positivo”, reconoce Tigani, que además es titular de Azzurra Bikes, donde comercializa velocíferos eléctricos. Los ejecutivos entrevistados coinci-

den en que la promoción del consumo desde la política pública contribuye a la reactivación del sector. En ese sentido, para estimular la producción y la compra de bicicletas eléctricas, a mitad del año pasado el Ministerio de Desarrollo Productivo firmó con las cámaras sectoriales un convenio para la compra en 36 cuotas con una tasa bonificada y créditos del Banco Nación. El convenio -que aún no entró en vigencia- prevé alcanzar una producción anual de 15.000 unidades durante el primer año y, en cuatro años, llegar a 50.000 vehículos.

Varias empresas operan en el mercado de bicicletas y monopatines eléctricos, como Rodar Electric, Emov, Movete Verde y Grupo Núcleo, entre otras. Mientras que los motores y las baterías se importan, el resto de los componentes se ensamblan importados o se producen localmente.

Al frente de una firma de importación de motores para bicicletas, en 2010 Gabriel Muñoz estimó que los vehículos eléctricos de transporte personal terminarían por imponerse. Fue así que diseñó una bicicleta (llamada Brina) cuyo prototipo presentó en 2013 en el concurso Innovar y que, al año siguiente, comenzó a fabricar y vender. Luego se sumaron una bicicleta plegable y la evolución de aquel primer modelo, ahora hecho con fibra de carbono. “Hoy estamos desarrollando dos productos más, porque el mercado crece y evoluciona mucho”, señala Muñoz, director de Emov, que emplea a seis personas en su sede de City Bell.

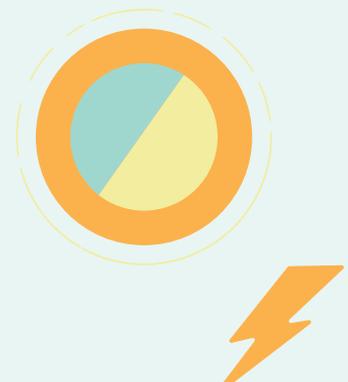
La firma -que comercializa 250 unidades al año y crece al 8% anual- diseña las matrices del producto, para luego enviarlas a China donde se fabrican los insumos y partes, que más tarde se ensamblan localmente. “Esto nos permite bajar costos y tener un precio razonable”, indica Muñoz. La comercialización se realiza a través de la página web de la empresa y de las redes sociales, y mediante distribuidores en distintos puntos del país, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires.



**Martín Bueno**  
director de FanIoT-Hamelbot



**Daniel Tigani**  
presidente de la Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (Cimbra)



## Libres de humo

En un estudio publicado en 2020, el Programa para el Medio Ambiente de Naciones Unidas estableció que la adopción de los vehículos eléctricos contribuirá a reducir las emisiones y la contaminación ambiental, y a mejorar la calidad del aire y la salud de la población en cinco ciudades de América Latina (entre ellas, Buenos Aires). Para acelerar la implementación de estas unidades, recomienda implementar las siguientes herramientas de política:

- › Incentivos fiscales (exención de aranceles, reducción de impuestos de consumo).
- › Desarrollo de infraestructura de recarga y otra necesaria para la movilidad eléctrica.
- › Instrumentos para dar preferencia a la circulación de vehículos eléctricos.
- › Lugares y tarifas preferenciales a vehículos eléctricos en estacionamientos.
- › Porcentajes crecientes de incorporación de vehículos eléctricos en flotas de transporte público, vehículos gubernamentales y de servicio de transporte de pasajeros y de mercancías.
- › Desarrollo de modelos de negocio y de financiamiento que favorezcan la movilidad eléctrica.

“El mercado de bicis eléctricas crece, y aún más con la pandemia; a nivel global se expandió más de 1.000%: un poco por necesidad y otro poco debido a un cambio de paradigma, ya que la gente va hacia formas más sustentables de transporte”, afirma.

De acuerdo con Muñoz, la demanda de los productos de transporte personal en el caso de E-move está en la franja etaria de personas de 35 a 45 años. Para el segmento deportivo, su venta tiene un público con rango superior más alto: 50 años. “El mayor uso es para transporte personal, de tres a cinco veces por semana, y se recorre un promedio de 15 kilómetros diarios”, dice.

Con orígenes en La Plata, a finales del año pasado Rodar Electric se mudó a un predio de 1.000 m<sup>2</sup> también platense, donde unificó su taller de producción y tienda comercial. Además, en la ciudad de Buenos Aires posee un local de ventas más otro para servicio técnico. En total emplea a 22 personas y vende unas 150 bicicletas por mes, nada mal para haber empezado en 2014 con el desarrollo de un prototipo. Al año siguiente, y gracias al capital que aportó un inversor ángel, pudieron comenzar a comprar los insumos para producir las primeras unidades en pequeñas cantidades. “Apuntamos al reemplazo, para la movilidad del día a día, del coche, la moto o el transporte público. En las ciudades grandes sirve para trasladarse al trabajo”, explica Ramiro Hernández, socio de Rodar Electric.

Su catálogo incluye modelos de bicicletas, monopatines y un dispositivo rodado que permite convertir una bicicleta tradicional en eléctrica. Algunos son diseños propios que usan componentes locales -con excepción del motor y la batería-, otros emplean partes importadas o bien se desarrollaron de manera conjunta con una empresa china. “Tratamos de tener un mix de industria de Argentina; pero para los modelos que incorporan tecnología más compleja, la realidad



es que el costo es más bajo afuera. Importamos y ensamblamos acá los componentes”, dice Hernández. Su clientela es local. “Hicimos una sociedad en México pero no nos fue tan bien, y estamos tratando de incursionar en Perú, pero con la idea de estar físicamente allá. Vamos despacio, porque la demanda hoy tampoco es tan intensa. Es un nicho que creemos que se va a expandir”, sostiene el socio de Rodar Electric, que actualmente participa del programa oficial Desafío Exportador para trabajar en una estrategia de ventas al exterior.

### Modelo 4.0

Las aplicaciones móviles agregan valor y suponen nuevas experiencias y modos de uso de los vehículos, a la vez que generan empleo para programadores y empresas de software. Los vehículos de Hamelbot, detalla Martín Bueno, cuentan con tecnología TAS (Transporte como Servicio, por su sigla en inglés). “Tenemos una aplicación propietaria que va a facilitar y gestionar que el coche se pueda compartir”, anticipa.

El segmento de bicicletas también recurre a las aplicaciones. Emov, por ejemplo, diseña el circuito electrónico de la placa con tecnología Bluetooth, que permite conectar la bicicleta con el celular del usuario. El modelo Brina2 tiene una solución que obtiene datos y monitorea el recorrido, y dispone de un geolocalizador. “Este año incrementaremos las funcionalidades, como el espectro social para compartir imágenes y generar una comunidad de usuarios, y que la aplicación tenga mayor control sobre la bici y pueda enviarle instrucciones”, amplía Muñoz.

En algunos casos las soluciones móviles permiten renovar los modelos de comercialización. “Estamos desarrollando una aplicación que permitirá que los clientes refieran nuestros productos entre sus conocidos y amigos. Y que, si se concreta una venta, reciban una comisión -cuenta

Hernández, de Rodar Electric-. Es una manera de formalizar las recomendaciones ‘boca en boca’, e incluso de llegar a otras provincias”.

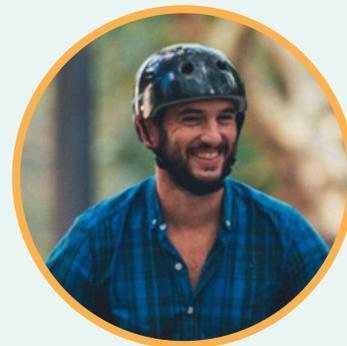
### La última milla

La movilidad eléctrica genera potencialidades, pero también desafíos. Según Pablo Naya, de Sero Electric, los principales retos que plantea la fabricación pasan por la búsqueda de proveedores de calidad e, incluso, la capacitación de los empleados que intervienen en la producción. Además, “está siendo muy compleja la importación de las pequeñas cantidades de piezas del exterior que necesitan nuestras unidades”, señala. Y agrega que el argentino “es un mercado que desconoce este tipo de producto, por lo cual es más difícil crecer”.

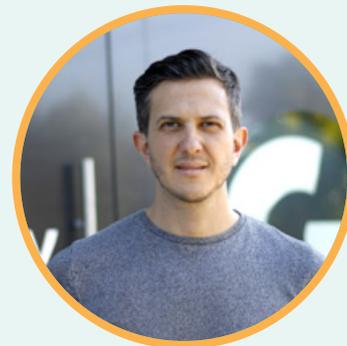
De acuerdo con Martín Bueno, la electromovilidad es “un mercado muy grande para proveedores de tecnología informática y de materiales”; pero como desafíos apunta a la innovación constante, “tratando de entender las necesidades de las nuevas generaciones y de tener productos con un costo-beneficio interesante más allá del diseño”.

En el segmento de micromovilidad, la pandemia desempeñó un doble juego. “Potenció el negocio, pero al mismo tiempo pasamos a tener demoras de cuatro a seis meses, e incluso de un año y medio, en la entrega de ciertos insumos como cambios, frenos y descarriladores”, señala Hernández, de Rodar Electric. “Había alta demanda pero no insumos, entonces fue complejo capitalizar ese momento. Y también subieron los costos de la logística.”

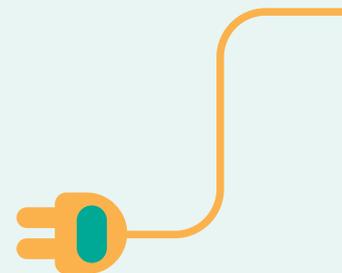
Muñoz, de Emov, lamenta lo “impredecible y variable del mercado local”. Y aunque el hecho de ser una Pyme les otorga “flexibilidad y velocidad en las decisiones”, admite que su negocio depende del poder adquisitivo del público. “En diciembre el mercado estuvo planchado, pero en enero y febrero se despertó”, se entusiasma. 🚲



**Ramiro Hernández**  
socio de Rodar  
Electric



**Gabriel Muñoz**  
director de Emov





**Alfredo “Chino” Leiva**  
**Reportero gráfico**

Estudié fotoperiodismo en el Instituto IDEP de Barcelona. En 1994 regreso a Bariloche donde realizo mi primera exposición Realidades Ocultas. Comienzo a colaborar con el diario Rio Negro y posteriormente con el diario La Nación. También he colaborado con agencias internacionales como Ap, Reuters y AFP. En 2013 publiqué el libro “4 de junio 16:30 hs Cenizas en Patagonia”.

**Gustavo Luis Tarchini**  
**Reportero gráfico**

Nació en 1965 en Santiago del Estero (Capital), donde actualmente vive y trabaja. Es reportero gráfico y conservador de fotografías. Se desempeña como docente de fotografía en EAO-UNSE, UCSE, ISSJorge, ISPeriodismo M. Moreno y en la UNSL-Tecnicatura de fotografía. Se desempeñó en el diario El Liberal como fotoperiodista y editor fotográfico; renunció en 2001 para dirigir su escuela de fotografía. Perfeccionó sus conocimientos en seminarios y talleres en Argentina, México, EEUU y Cuba. Para más información o contacto: [www.gustavotarchini.com.ar](http://www.gustavotarchini.com.ar)

**Pablo Añelli**  
**Reportero gráfico**

Nace en Tandil en 1970. De su padre fotógrafo aprende las bases de la fotografía: el laboratorio, la química, la magia. A los 17 años viaja a buenos aires y empieza a fotografiar la calle. Descubre el fotoperiodismo. Trabaja para algunos medios hasta llegar a Clarín. Luego de obtener una beca del World press photo ingresa en la agencia The Associated Press para ser corresponsal en Bolivia, de ahí a México y luego a Panamá. La irrupción de lo digital en la fotografía le hizo sacudir el esqueleto, replanteando su profesión y su vida. Dejó el fotoperiodismo y volvió a Tandil, donde empezó a trabajar con piedras, tallándolas y buscándoles forma, tratando de que algo tangible contrarrestara lo virtual en que se iba convirtiendo todo. En 2021 fue convocado para trabajar en la Agencia Nacional Telam como fotógrafo nuevamente, donde se encuentra en la actualidad.



**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

**Estefanía Michlig**

Programa de Asistencia para la Innovación

**Analia Cervini**

Editor Revista Innovación para Pymes y Emprendimientos

**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](http://empretec.org.ar)



Fundación Empretec  
Argentina



@empretecarg



# Queremos ayudar a tu Pyme

Abrí tu cuenta corriente a través de nuestra web y accedé a beneficios exclusivos.

## Bonificación del 100% por 12 meses:

- > Comisión Atención de Cuenta (Mantenimiento) del producto Cuentas Corrientes (Segmento Comercial).
- > Comisión por el Servicio Full del producto Nación Empresa 24.
- > Comisión por los Paquetes: Cuenta Nación Campo; Cuenta Nación Pyme; Cuenta Nación Empresa; Cuenta Nación Empresa + Pyme y Cuenta Nación Empresa + Campo.
- > Comisión por los paquetes de servicios Cuenta Nación Nación Estilo o Cuenta Nación Insignia para los firmantes de la cuenta corriente jurídica.

Descuento del 25% sobre la cobertura de Seguro Integral de Comercio que el cliente tenga vigente. En caso de no contar con dicha cobertura, se le ofrecerá ese descuento sobre el tarifario de Nación Seguros.

> CONOCÉ MÁS



OFERTA VÁLIDA PARA ALTAS REALIZADAS DEL 01/12/2021 AL 01/06/2022, ÚNICAMENTE PARA EL UNIVERSO DE CUENTAS CORRIENTES DEL SEGMENTO COMERCIAL (PERSONAS JURÍDICAS Y PERSONAS FÍSICAS) QUE FUERON SOLICITADAS A TRAVÉS DE LA WEB BNA.

