



INFORME ESPECIAL

Franquicias que innovan: ¿misión imposible? Casos y consejos para crecer bien, sin limitarse a copiar y pegar.

Para empezar

ANR: todo lo que hay que saber para postularse

Lo esencial

La Feria de Agronomía, del productor al consumidor

6

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



foto: Nelson Ludueña

Sebastián Calderón,
de la cordobesa Máinero.
Exportan maquinaria agrícola
a Costa de Marfil, Kazajstán y
aun a Ucrania, pese a la
invasión rusa.

Llegar lejos

Hay vida más allá del Top 10 de mercados de exportación. Ya son el 44% de las ventas externas, y las Pymes pueden ganar por escala y especialización. Cinco empresas revelan cómo triunfar en destinos atípicos con el *Made in Argentina*.

empretec
ARGENTINA

Paquetes de servicios Cuenta Nación

Conocé las soluciones financieras desarrolladas para las micro, pequeñas y medianas empresas.



PAQUETE	COMPOSICIÓN	PRODUCTOS OPCIONALES
Cuenta Nación CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta AgroNación > Nación empresa 24 (full) > Convenio pago de haberes 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Crédito o Prepaga)
Cuenta Nación PYME	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta PymeNación > Nación empresa 24 (full) > Convenio pago de haberes 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Crédito o Prepaga) > Seguros
Cuenta Nación EMPRESA con Corporativa Nación Crédito	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta Corporativa Nación Crédito > Nación empresa 24 (full) > Convenio pago de haberes 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Prepaga) > Seguros
Cuenta Nación EMPRESA con Corporativa Nación Prepaga	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta Corporativa Nación Prepaga > Nación empresa 24 (full) > Convenio pago de haberes 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Crédito) > Seguros
Cuenta Nación EMPRESA + PYME	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta PymeNación > Tarjeta Corporativa Nación Crédito > Nación empresa 24 (full) 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Prepaga) > Seguros > Convenio pago de haberes
Cuenta Nación EMPRESA + CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> > Cuenta corriente > Tarjeta AgroNación > Tarjeta Corporativa Nación Crédito > Nación empresa 24 (full) 	<ul style="list-style-type: none"> > Tarjeta Corporativa Nación (Versión Prepaga) > Seguros > Convenio pago de haberes



Innovar y exportar, dos verbos que casi siempre se conjugan juntos

Por Adrián Lebendiker
Presidente
Fundación Empretec

La innovación es una actividad mediante la cual las empresas incorporan capacidades, realizan aprendizajes, modifican rutinas, varían su cultura y transforman sus procesos. Y todo ello lo hacen como parte del ejercicio que les exige el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Pero, a su vez, la innovación no ocurre en el aire, ni se diagrama en un pizarrón lejano. Surge en la práctica concreta. Así, la absorción del conocimiento externo y su posterior unión con las prácticas y los saberes acumulados, requieren por parte de la Pyme de un entorno empresarial e institucional rico en insumos, que a la vez puedan ser traducibles por las empresas para su propio beneficio. Haciendo un paralelismo con la alimentación: para que exista incorporación de energía, no sólo debe haber nutrientes en el ambiente, sino también mucha hambre, una alta disposición para saborear, y una entrenada aptitud para ingerir. En síntesis, la innovación virtuosa se da en entornos dinámicos, con empresas con talentos para aprovecharla y cualidades para enriquecerla.

Veamos ahora estas dimensiones en la nota de tapa de la presente 6° edición de **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendimientos**. Porque la suma de todos esos rasgos muestran con alta frecuencia una complementariedad entre las capacidades innovadoras de las Pymes, y su desempeño como exportadoras de servicios y productos con agregado de valor.

Por un lado, porque la búsqueda y captación de nuevos mercados externos conlleva adaptaciones sobre el modelo de negocio de cada empresa para crecer localmente. ¿Cuáles? Son varias y diferentes: adecuaciones de los productos a las demandas de los clientes extranjeros, cambios en la forma de comercializar y de enviar, ajustes en los procesos de producción y administración, certificación de normas... Tales son algunas de las tantas transformaciones que las

Pymes deben encarar en el camino de la internacionalización de su oferta. Así, las que cuentan con una mayor gimnasia innovadora, podrán adaptarse de una forma más natural y ágil que las que no posean esa cultura. Por otra parte, las exigencias de los mercados internacionales, tan competitivos y demandantes, les ofrecen a las Pymes exportadoras la oportunidad de adoptar modalidades de trabajo propias de las empresas que compiten en esos entornos.

Es por ello que, si bien las prácticas innovadoras y la actividad exportadora no siempre se manifiestan de forma correlativa y directa, son altas las probabilidades de que exista una complementariedad virtuosa. En este número de **INNOVACIÓN**, justamente, las empresas exportadoras exitosas revelan sus prácticas, mientras que las y los expertos en exportaciones aportan sus consejos y herramientas para encarar estas estrategias, en las que la innovación y el comercio exterior juegan en equipo.

Asimismo, se analiza el modelo de negocios de las franquicias, desde una perspectiva en la que la disminución de los riesgos y la transferencia de experiencia desde el propietario de la franquicia hacia el licenciataria de la misma, no está reñido con los procesos de adopción y aprendizaje de “tecnologías”, en su sentido más amplio, característico de la innovación evolutiva.

Además, se revelan en sendas notas los diferentes tipos de financiamiento público que se ofrecen para el desarrollo de innovaciones y emprendimientos, así como las estrategias aseguradoras para mitigar los riesgos ambientales en las empresas.

Finalmente, como siempre, se ofrecen las buenas prácticas destinadas al cuidado del personal de las Pymes, así como la entrevista, esta vez con el protagonismo de Julieta Comin, gerenta de Innovación y Desarrollo Tecnológico del INTI.

“Equipo que gana no se cambia”. Tal es la ley implícita -y a veces explícita- del mundo deportivo, o empresarial, o de competencias en tantos otros campos. Y no está mal, porque esa mezcla exitosa de gente y recursos, que funcionó tan bien para cierto lugar y contexto, es seguramente producto de aprendizajes e inversiones que dieron su fruto. Además, políticamente es difícil explicar y conseguir aval para cambiar de estrategia, cuando los números dan bien. La cuestión, entonces, pasa por no aturdirse y saber mirar más allá. Eso sí: alguien, en el equipo ganador, tendrá que ponerse semejante sombrero antipático para imaginar los cambios. Porque serán inevitables.

Sirva esta introducción un tanto aguafiestas para presentar el **Informe Especial** de esta edición, centrado en el modelo de franquicias. Lo firma Laura Andahazi Kasnya, probablemente la periodista con más experiencia y conocimiento sobre ese sector en la Argentina. Grandes o medianas marcas, cadenas con pocos locales o con cientos de bocas, tanto nuevas como antiguas, todas ellas explican cómo gestionan su modelo de franquicias para que no quede en el mero copiar y pegar, repetición sonsa que puede significar “una sentencia de muerte”, según advierte un consultor. Un consejo: conviene ha-

cer foco en lo que ha hecho Grido con diversas startups.

La **Nota de tapa**, firmada por Mariana Pernas y Alejandra Beresovsky, devela las claves para exportar a destinos poco accesibles, tanto en kilómetros como en cultura, algo que muchas dueñas y dueños de Pymes pasan de largo. Cuatro especialistas y cinco casos -donde hay ventas de nanotecnología a India y Turquía, maquinaria agrícola a Costa de Marfil y a la Ucrania en guerra, respiradores a Centroamérica, comida kosher a Israel y ropa infantil a Japón- demuestran que hacerlo no sólo es factible, sino también rentable. Hay un solo perfil no invitado a esta fiesta: el improvisador.

Un fin de semana al mes, la Feria del Productor al Consumidor alegra el predio de la Facultad de Agronomía de la UBA, en CABA. En **Lo esencial**, Daniel Jatimliansky entrevista a muchos de sus protagonistas, para dar cuenta de su modo de organización cooperativo, del marco jurídico que los avala y de su mezcla de ecología, respeto por lo artesanal y búsqueda de rentabilidad.

Enseguida, **Humanos recursos**, de la mano de Ximena Sinay, informa sobre las prácticas concretas de diversas firmas para cuidar a su personal, así como el consejo de diferentes especialistas y un experto de Unicef.

Luego Vanina Lombardi, desde la **Entrevista**, le da voz a Julieta Comin, gerenta de Desarrollo Tecnológico e Innovación del INTI. Empresarixs, tomen nota: preguntada por su mensaje a una pequeña empresa para que se acerque a la agencia, la funcionaria contesta: “Estamos siempre abiertos a recibir demandas y a encarar proyectos en conjunto.” A continuación, Gabriela Ensinnck, en **Ambiente**, explica una solución crucial para cubrir riesgos ambientales: el menú disponible de los seguros que brindan cobertura por este tipo de daños. Y enseguida Mariana Pernas vuelve a firmar, ahora a cargo de la sección **Para empezar**, donde desmenuza una sigla clave: los ANR, o aportes no reembolsables otorgados por el Estado. Allí dos expertas develan el ABC para acceder a estas herramientas de financiamiento no bancario, mientras desde dos empresas describen paso a paso cómo y para qué usaron esos fondos.

Finalmente, hay cuatro materiales para detenerse en **Lecturas**. La biografía de Aldo Ferrer, en especial, es mucho más que el relato de una vida. Muestra un proyecto de país, aún inconcluso, que se resume en una palabra: desarrollo.

Carlos Liascovich
editor



número 6 | junio 2022
INNOVACIÓN
para Pymes y
Emprendimientos

Argentina
con valor, empleo
y desarrollo

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

Para comunicarte con la Fundación Empretec, escribí al whatsapp 54 9 11 3698-9401 o al email: info@empretec.org.ar
La dirección postal es:
Bartolomé Mitre 326 2º Piso Local 201
(C1036AAF) C.A.B.A. República Argentina.

Otra opción para contactarte es a través de las redes sociales



Fundación Empretec Argentina



@empretecarg

Sumario #6

Nota de tapa

6 **Exportar fuera del confort: difícil, pero con premios altos**

Hay vida más allá del Top 10 de mercados de exportación. Ya son el 44% de las ventas externas, y las Pymes pueden ganar por escala y especialización.

Lo esencial

15 **Del productor al consumidor: bueno, sano y barato**

La Feria de Agronomía abre una vez por mes. Cómo se organizan, qué ofrecen, quiénes pueden sumarse.

Humanos recursos

20 **Para cuidar lo más valioso**

Así se refuerza el bienestar de la gente que trabaja.

Entrevista

24 Julieta Comin **«Hay que trabajar con las empresas desde el principio»**

27 Novedades

Ambiente

28 **Cubrirse para sustentar**

El ABC sobre los seguros que protegen a la gente y al medio: cómo, cuánto, qué.

Para empezar

30 **El Estado aporta, las Pymes crecen**

Todo lo que quería saber sobre los Aportes No Reembolsables (ANR), pero temía preguntar.

33 Lecturas

- **El entorno digital**
- **El enigma del desarrollo argentino. Biografía de Aldo Ferrer**
- **¿Cómo reaccionan las exportaciones a los cambios en las relaciones político-diplomáticas?**
- **Alineación dinámica y las 6p: una herramienta de diagnóstico sistemático continuo de la transformación digital organizacional**

Informe especial

34 **Franquicias que innovan, ¿misión imposible?**

Las revoluciones tecnológicas, los lanzamientos constantes y el terremoto de la pandemia obligan a sumar la innovación en un esquema famoso por “copiar y pegar”. Hablan empresas y especialistas.

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

* Propiedad Intelectual: en trámite

15



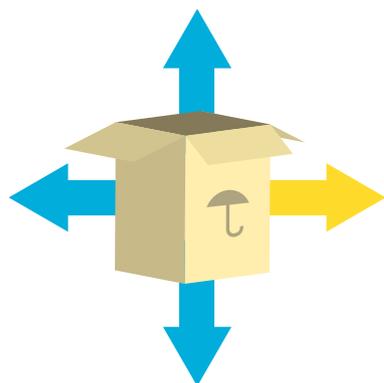
24



34



Exportar fuera del confort: difícil, pero con premios altos



En 10 países se concentra el 56% de nuestras ventas externas. Pero los mercados más distantes o menos afines son una enorme chance para diversificar el negocio y tener márgenes mayores. Cuatro especialistas cuentan el ABC de los destinos atípicos, dan consejos y revelan claves exportadoras. Además, cinco empresas brindan pistas y estrategias para triunfar en todo el globo con el *Made in Argentina*. Por Mariana Pernas. Casos: Alejandra Beresovsky

La exploración de un nuevo territorio tiene mucho de aventura y, también, de riguroso cálculo. Pero si se trata de abrir mercados de exportación, sobre todo para hacer pie en destinos no tradicionales para las Pymes, la planificación, el análisis y la estrategia cumplen, más que nunca, un papel decisivo. El esfuerzo y el riesgo asumido serán recompensados por oportunidades de diversificación, crecimiento y demanda. Pero atención: los desafíos no son menores.

Hay vida después del Top 10

Los principales cinco socios comerciales de la Argentina son Brasil, Estados Unidos, China, India y Chile, medidos por el volumen de sus compras. Detrás de este elenco más o menos estable, viene el siguiente quinteto: Vietnam, Indonesia, Perú, Argelia y Países Bajos. Pero hay vida más allá del Top 10 que concentró casi el 56% de las compras de productos

argentinos en el primer trimestre de 2022, según el Indec. Y también hay chances más allá de los mercados vecinos, o muy afines con la Argentina en su cultura, adonde por cierto nos resulta menos complejo desembarcar. Ocurre que hay una multiplicidad de destinos todavía poco explotados por las Pymes que presentan atractivos -y crecientes- niveles de consumo, importación y actividad económica.

“Los mercados no convencionales son aquellos menos masivos o menos frecuentados por las empresas de un país a raíz de distintas dificultades, como las diferencias culturales, religiosas, idiomáticas o en la forma de negociar, o bien por la distancia geográfica. Todo esto exige un mayor conocimiento e información para acceder a ellos”, afirma Valeria Santella, especialista en comercio exterior y capacitadora de la Fundación Empretec y de la Organización de Estados Iberoamericanos. Y agrega: “Ingresar a estos mercados requiere un

desarrollo específico y una estrategia de penetración de largo plazo elaborada de antemano”.

Martín Fuentes, coordinador de Proyectos de Consultoría de la firma de comercio exterior RGX, postula que el concepto varía de acuerdo con los diferentes productos. “Los mercados no tradicionales son aquellos donde tenemos poca o nula operación, y donde no es fuerte el reconocimiento de la ‘Marca país Argentina’, en algún sector en particular, porque allí no hay productos nuestros que estén valorados. Por ejemplo, en el segmento de vinos somos muy fuertes en Perú, pero no en algún mercado africano, donde sí suelen serlo España, Italia o Chile, porque tienen operaciones allí y el consumidor los reconoce. Es clave tener esto en cuenta para trabajar de manera segmentada según productos, sectores o una muestra de partidas arancelarias.”

Vayamos por partes

¿Cuáles son estos destinos apetecibles pero raros? Detalla algunos Florencia Zanikian, gerenta general de la firma de servicios de Comercio Exterior C&F: “Entre los mercados que desde 2016 vienen ganando participación en las exportaciones de nuestro país, con productos tradicionales y no tradicionales, se destacan algunos países de África, del Caribe y el mundo árabe. A partir de 2018, la Agencia de Inversiones y Comercio Internacional intensificó la organización de rondas de negocios con mercados no convencionales”.

Por su parte, Fuentes menciona a los países de Centroamérica: “Son una plaza muy interesante, competitiva y estable, aunque hoy no se los está viendo como rentables. Si bien a nivel geográfico son mercados pequeños, tienen una fuerte actividad importadora”, advierte.

De acuerdo con David Bertagni, socio de A+B International Trading & Consulting y docente de la Universidad de San Andrés, “toda el área asiática es un mercado potencial espectacular, especialmente motivado por el crecimiento de China en el comercio internacional. Tiene barreras culturales, sin duda, pero buscando la forma y el canal, se puede lograr”. Y agrega: “Es cierto que la ventaja competitiva de la Argentina está en los alimentos. Pero el sector servicios, y en especial aquellos basados en el conocimiento, donde se destaca la informática, y la generación de divisas a partir del turismo internacional, son dos oportunidades de crecimiento”.

Riesgos e inteligencia

La posibilidad de diversificar el riesgo -sobre todo cuando se contraen o estancan los destinos habituales- teniendo presencia comercial en países con características diferentes, y de activar la dinámica que desencadena la exportación en toda la cadena de valor de la Pyme, son algunos motivos para explorar mercados más exóticos. Pero, ¿por dónde empezar? Si bien no hay fórmulas infalibles, los especialistas aconsejan hacerlo una vez que ya se tiene alguna trayectoria exportadora.



“Muchas Pymes argentinas se han diversificado a destinos donde las reglamentaciones son más parecidas a las nuestras”

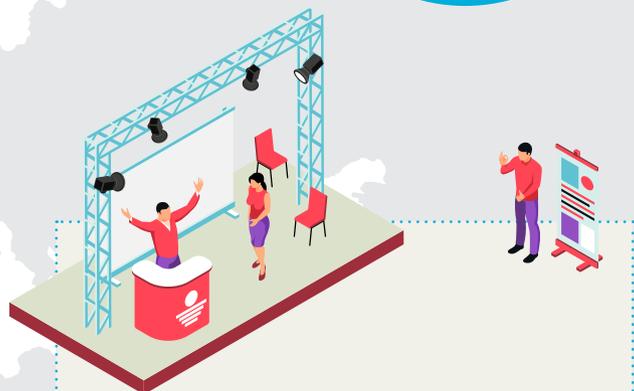
Florencia Zanikian
gerenta general de la firma de servicios de Comercio Exterior C&F



“Los mercados no tradicionales son aquellos donde tenemos poca o nula operación, y donde no es fuerte la ‘Marca país Argentina’”

Martín Fuentes
coordinador de Proyectos de Consultoría de la firma de comercio exterior RGX

David Bertagni
socio de A+B International Trading & Consulting y docente de la Universidad de San Andrés



Ferias, divinos tesoros

Un claro obstáculo, pero no insuperable, es la lejanía geográfica. “Al comparar la distancia promedio de los mercados donde venden las grandes empresas y las Pymes locales, mientras que las primeras exportan a destinos situados a 9.000 kilómetros, las Pymes llegan con sus productos, en promedio, a 5.000 o 6.000 kilómetros. Es que resulta más sencillo desde la logística y los costos de transporte comercializar en los mercados más cercanos –argumenta David Bertagni, socio de A+B–. No obstante eso, las oportunidades de crecimiento y la diferenciación del producto siempre están, y hay que buscarlas”.

En este punto colaboran los eventos internacionales. “Hay que estar presentes en las ferias que concentran en un lugar, durante tres o cuatro días, a los actores de toda una industria. Allí se establecen contactos, uno puede actualizarse de las novedades y se detectan las oportunidades. Primero se puede ir como observador de las exposiciones y después, en una segunda etapa, la Pyme puede asistir con un stand propio”, aconseja Bertagni.

“Los mercados más grandes en general están siguiendo muchas reglamentaciones y normas para ingresar productos de la Argentina. Suelen ser muy proteccionistas –comenta Zanikian–. Exigen certificaciones y estándares de calidad muy altos. A las Pymes les resulta entonces muy complejo competir, por lo que muchas se han diversificado hacia donde las reglamentaciones son más parecidas a las de nuestro país.”

Para Valeria Santella, una vez realizado el diagnóstico de la empresa para evaluar sus capacidades y posibilidades reales de vender al exterior, “deberíamos definir cuál es nuestra oferta, porque no todos los productos son exportables para todos los mercados”. Y aconseja hacer mucha inteligencia comercial: analizar detalladamente las estadísticas de importación de estos mercados no tradicionales versus los tradicionales –para conocer sus valores, aranceles y, fundamentalmente, si registran una tendencia al crecimiento– junto con otras cifras de comercio internacional.

La interpretación de la información incluye también analizar la competencia –si la hay– y cómo son las presentaciones de los productos, los canales de venta y folletos de promoción, ya que en este punto las diferencias juegan un rol sutil pero determinante. “Lo primero que debemos hacer es un perfil de mercado, para saber qué es lo que se consume allí –sugiere Santella–. Sobre la base de ese estudio vamos a saber si es necesario realizar algún cambio en el tamaño del envase, en los empaques o en el color del catálogo porque en otro país no se utiliza o se rechaza. Debemos conocer esa información para hacer cambios y así no tener trabas a nuestro producto. Se debe elaborar una estrategia de penetración de mercado, un plan de acción con objetivos concretos a mediano y largo plazo.”

Especialistas, se buscan

Los analistas coinciden en la necesidad de contar en la empresa con una persona dedicada al comercio exterior. “Debe ser responsable de la estrategia y ocuparse de las operaciones del día a día, como la venta, el desarrollo de los contactos comerciales, la logística, la documentación y el seguimiento de la cobranza”, afirma Bertagni. Si la Pyme no puede incorporar a su staff un especialista en comercio exterior, puede contratarlo como consultor o bien asociarse con otras firmas del sector. “La figura del Consorcio de Exportación, que no prosperó mucho en la Argentina, es sumamente útil. Según esta modalidad, tres o cuatro empresas de un sector se aglutinan para tener un gerente de Exportación en común, lo que disminuye los costos”, completa.

Es clave iniciar el desembarco con las expectativas adecuadas. “Si se trata de un mercado no tradicional o menos conocido, es preciso tener en cuenta que probablemente no haya un reconocimiento de nuestra marca

país muy fuerte. Pero eso no debe desalentarnos -considera Fuentes, de RGX-. Se debe, por lo tanto, trabajar más en el desarrollo y posicionamiento del producto, lo que implica invertir mayormente en un plan de promoción. Para eso, por ejemplo, hay entidades que trabajan con marcas sectoriales, que aglomeran a todos los productores de una industria, que salen a exportar como marca sectorial, comparten gastos de marketing y folletería, y trabajan sobre un plan de comunicación para esas firmas en conjunto. Es una buena herramienta, muy usada en Chile, para contrarrestar los menores recursos que tienen las Pymes”.

En estos casos, incluso, las Pymes pueden ir detrás de la huella que deja una gran multinacional. “Como el caso de Arcor, que recientemente inauguró una fábrica en Angola”, ejemplifica Zanikian. “A lo mejor una Pyme no tiene la capacidad económica de abrir un mercado por su cuenta, pero si una compañía local grande ya tiene presencia y operaciones, sin duda aumenta las posibilidades y el reconocimiento de las firmas del país en ese destino”, explica.

Adaptaciones y apoyo estatal

Lo cierto es que algunas ofertas son más fáciles de adaptar a los mercados que nos resultan más exóticos. “Hay productos cuyos mercados se saturan rápidamente o que tienen un elevado nivel de estandarización -destaca Fuentes-. En esos casos, es aconsejable tener una mayor diversificación de destinos de exportación. Por ejemplo, un software que está empaquetado, bien estandarizado o que no necesita muchas adaptaciones en su implementación, puede cambiar rápidamente de mercado y es posible trabajar para posicionarlo en distintos lugares al mismo tiempo, incluyendo a los no tradicionales, porque requiere menos tiempo hacerlo. En cambio, un producto que demanda un contacto más estrecho con el consumidor, que tiene presencia en góndola y donde el envase y el packaging son importantes, requiere un desarrollo de inteligencia comercial mucho mayor para posicionarlo”.

El apoyo institucional y la articulación público-privada cobran mucha importancia al momento de abordar mercados no del todo conocidos. En este sentido, Zanikian destaca el rol que desempeñan las embajadas y consulados de la Argentina en el exterior, “sobre todo para darnos todo el know how sobre la cultura y las costumbres de ese país, y asesorarnos sobre cuál es la mejor manera de hacer el acercamiento comercial y la forma de negociar”.

Por su parte, Fuentes sugiere identificar todos los recursos que provee el Estado a nivel local, como las agencias provinciales de promoción del comercio exterior, que brindan servicios de información, asesoramiento y cuentan con líneas de financiamiento, en particular, para las actividades relacionadas con las economías regionales.



Valeria Santella
especialista en
comercio exterior y
capacitadora de la
Fundación Empretec.



La cultura en los Emiratos

Como parte de su carrera de asesora en comercio exterior, tras cuatro años de trabajo, Valeria Santella logró concretar la exportación de artefactos de iluminación de una empresa local a los Emiratos Árabes. Tener en mente el aspecto cultural y las costumbres fue clave. “Es preciso tener en cuenta la forma de negociar en los distintos mercados”, sostiene Santella, especialista en comercio exterior y capacitadora de la Fundación Empretec. “La confianza y los valores son una de las bases de las negociaciones, y en los mercados árabes son fundamentales. La religión y el negocio son solo uno, no se diferencian; en general no les gusta que haya muchos interlocutores, le dan mucha relevancia a la presencialidad en las reuniones y la reciprocidad y la hospitalidad son para ellos muy importantes. La comunicación no verbal, la formalidad, los calendarios laborales y la vestimenta son también aspectos muy diferentes y a la vez muy relevantes al momento de entablar una negociación comercial. Si desconocemos estas cosas es probable que no podamos cerrar la operación, o que nos cueste mucho, o que la terminemos arruinando”.

caso 1

Martín Díaz
responsable de Desarrollo
de Negocios de Lipomize



NANOTECNOLOGÍA A INDIA Y TURQUÍA

Hace 10 años, el Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC), en Santa Fe, vio nacer a Lipomize, una iniciativa contenida primero en la incubadora del predio y ahora, con un equipo de 12 personas, en un espacio de 200 m².

Lipomize es hoy una SRL dedicada a la nanotecnología, y especializada en tecnología liposomal. Los liposomas son nanotransportadores que tienen la capacidad de encapsular distintos ingredientes activos y trasladarlos al lugar indicado, con lo que mejoran la eficiencia en las industrias donde son utilizados. Por caso, pueden transportar ácido hialurónico o coenzima Q10 de una crema a las capas más profundas de la piel, lo que incrementa la eficacia de la sustancia.

La firma tiene tres unidades de negocio: fabricación de ingredientes dermocosméticos de uso tópico (la materia prima concentrada, que luego se diluye para la elaboración

del producto final); investigación y desarrollo de formulaciones farmacéuticas, y producción de suplementos dietarios bebibles (nutracéuticos), ya endulzados, saborizados y fraccionados.

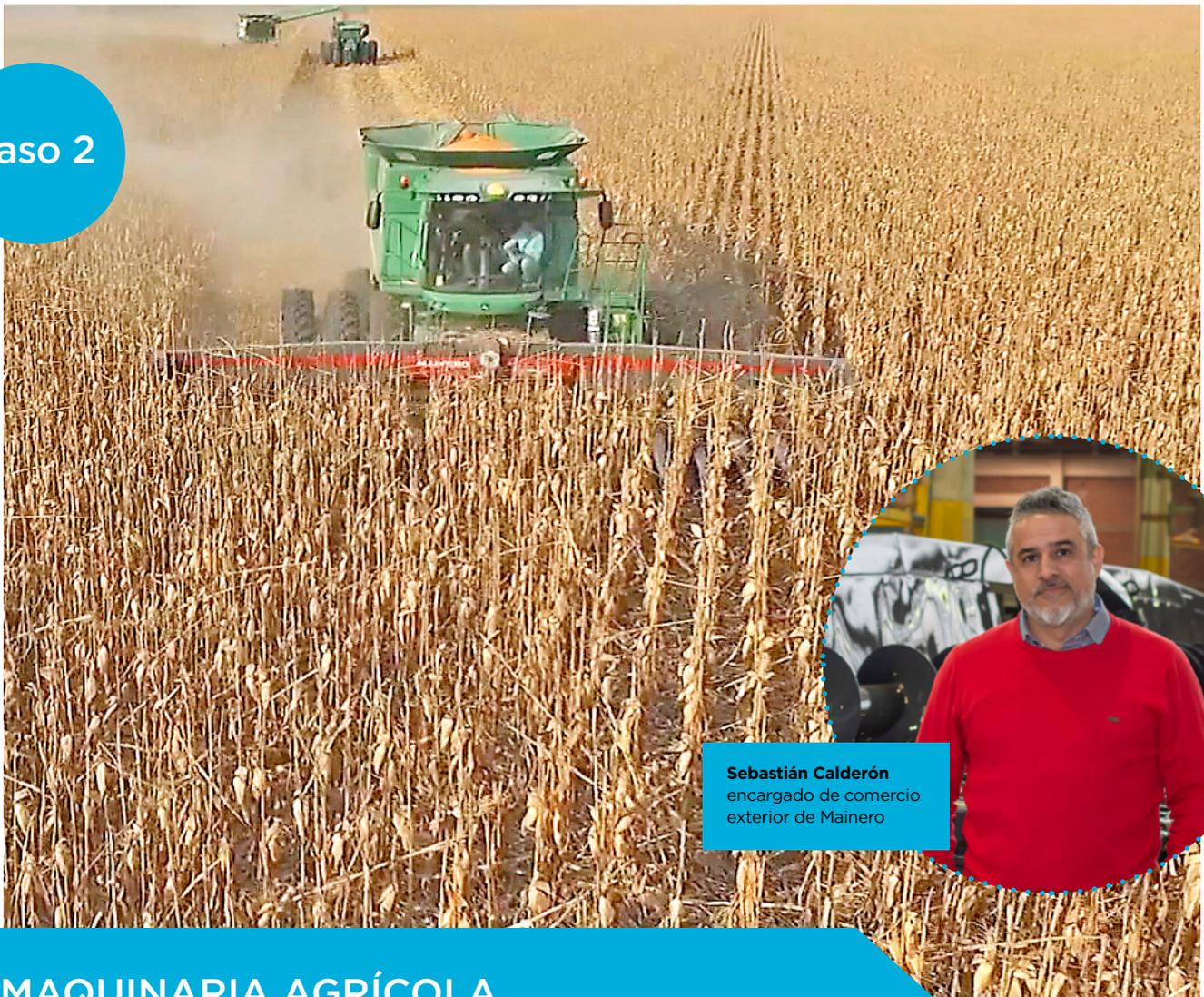
Según cuenta Martín Díaz, responsable de Desarrollo de Negocios del sector de ingredientes dermocosméticos, el 70% de su actividad está orientada al mercado interno y el 30% restante, a la exportación, principalmente en lo relacionado con la venta de materia prima para cosmética y nutracéuticos.

Entre sus destinos están Turquía y la India, descriptos por Díaz como “complejos, muy competitivos, y en los cuales el factor precio es muy importante para negociar”. El ejecutivo, que también es socio de la firma, describe que en India “hay una industria gigantesca de desarrollos cosméticos y nutracéuticos. En el caso de Turquía, el factor calidad es importante, pero también

es un mercado que se fija mucho en el precio”, añade. Sobre los desafíos de vender en ambas plazas, asevera: “Al estar en la otra punta del mundo, nosotros tenemos la complejidad de la logística, y ellos tienen muy cerca a Europa y Asia. Al momento de negociar, hacemos valer nuestra tecnología y nuestro valor agregado”.

Además del rol fundamental de los distribuidores con los cuales trabajan -que deben ser conocedores del territorio al que buscan exportar, pero también del rubro-, Internet juega un papel clave. “Hace relativamente poco tiempo, actualizamos el sitio web. Tenía que exhibir una imagen muy profesional, mostrar las caras visibles de las personas que trabajan y transmitir transparencia, porque generalmente no se asocia a nuestro país con las industrias en las cuales nosotros trabajamos”, revela Díaz.

caso 2



Sebastián Calderón
encargado de comercio exterior de Mainero

Foto: Nelson Ludtrea

MAQUINARIA AGRÍCOLA A COSTA DE MARFIL Y UCRANIA

Con 90 años de vida, la fabricante de maquinaria agrícola cordobesa Mainero tiene una larga experiencia en exportación -su primera venta al exterior fue en la década de 1960- y cuenta con presencia en 18 países. Entre ellos, algunos tan poco frecuentes como Costa de Marfil (África), Kazajistán (Asia) o la sufrida Ucrania (Europa); a esta última concretaron un envío este año, a pesar de la invasión rusa.

Mainero tiene 650 empleados y una facturación anual de US\$50 millones, y no para de abrir mercados. Sebastián Calderón, encargado de comercio exterior de la compañía, aclara que no es extraño que vendan a Rusia y Ucrania, porque ambos países se disputan el podio

de los líderes en la producción de maíz y de girasol, aunque -destaca- están “un poco retrasados en materia de tecnología”, lo cual genera una ventana de oportunidad. Lo mismo sucede con los países africanos, que para el ejecutivo están marcados por un gran potencial. “Nosotros vendimos a Costa de Marfil, que por primera vez iba a sembrar 500 hectáreas de maíz, algo que nunca había sucedido en la historia de su desarrollo agrícola”, precisa Calderón.

A comienzos de mayo, cuando ya habían pasado 70 días del conflicto bélico, la firma de Bell Ville envió a Ucrania un contenedor con dos cabezales para cosechar maíz y girasol, y se preparaba para com-

pletar un programa de 14 contenedores en los meses subsiguientes. La operación se logró a través del trabajo conjunto con un distribuidor, que trabó contacto con ellos gracias a la presencia de la cordobesa en un reconocido marketplace francés. Pero el factor clave para que Mainero logre cerrar operaciones en mercados ultracompetitivos, donde grandes marcas internacionales podrían imponerse, es la robustez de su tecnología y la diversidad de su fabricación, asevera Calderón. “La empresa abarca cinco familias de productos, para forrajes, cosecha, transporte con tolva, y equipos para almacenamiento, como embolsadoras y extractores de granos”, ilustra.

caso 3



RESPIRADORES A CENTROAMÉRICA

En 2020, la pandemia de Covid-19 marcó un antes y un después en la historia de Leistung, una de las pocas Pymes nacionales dedicadas a la fabricación de respiradores. La alta demanda interna multiplicó su producción, pero también fortaleció su relación con mercados externos, tan ávidos como el argentino por el equipamiento esencial para el abordaje de una nueva enfermedad respiratoria potencialmente mortal.

La firma tiene clientes en mercados tradicionales del continente americano, incluido Estados Unidos, pero también en otros menos explorados por compañías locales, como República Dominicana o El Salvador. El gerente de Operaciones, Mauro Paiaro, afirma que “no hay una receta para entrar en países

emergentes. Para nosotros, el producto tiene un contenido de servicio muy significativo; entonces, un buen socio comercial es clave. Con un mal socio, el producto a lo mejor entra al mercado, pero después se deja de usar, y eso a nosotros no nos sirve”, grafica. La relación posventa incluye el mantenimiento preventivo del producto (que es comparable con el de un vehículo, debe realizarse tras ciertas horas de uso) y la oferta de líneas de producto complementarias.

“En los papeles, algunos mercados a los que llegamos pueden ser difíciles, pero cuando vamos nos encontramos con lugares donde hay espacio para nuestros productos. A los asiáticos les cuesta llegar bien a esos destinos, por cuestiones

culturales”, señala. Además de la proximidad cultural, Paiaro describe como ventajas el flete terrestre -sobre todo por la crisis de contenedores que comenzó el año pasado- y la semejanza en el huso horario.

Muchas veces, señala Paiaro, los mercados no tradicionales son sitios a los que otros productores no quieren llegar. “Son muy periféricos y eso es malo a priori, en la estadística, porque son chicos, volátiles, tienen un PBI bastante mediocre y conflictos políticos. Por eso no los atienden o los atienden mal. Sin embargo, eso para nosotros funciona como la teoría del océano azul, es decir, nuestra estrategia apunta a abordar nichos todavía no explorados por la competencia”, concluye el ejecutivo.

caso 4



COMIDA KOSHER A ISRAEL

La historia de la firma mendocina Trador, que produce frutas desecadas, se remonta a la década de 1950, y ha crecido entre los avatares de un sector con altibajos, y donde Chile es su competidor más poderoso. En ese marco, la firma ha logrado mantener mercados complejos como los americanos y los europeos, pero encontró en la certificación kosher una forma de llegar a la exigente plaza israelí, en 2005.

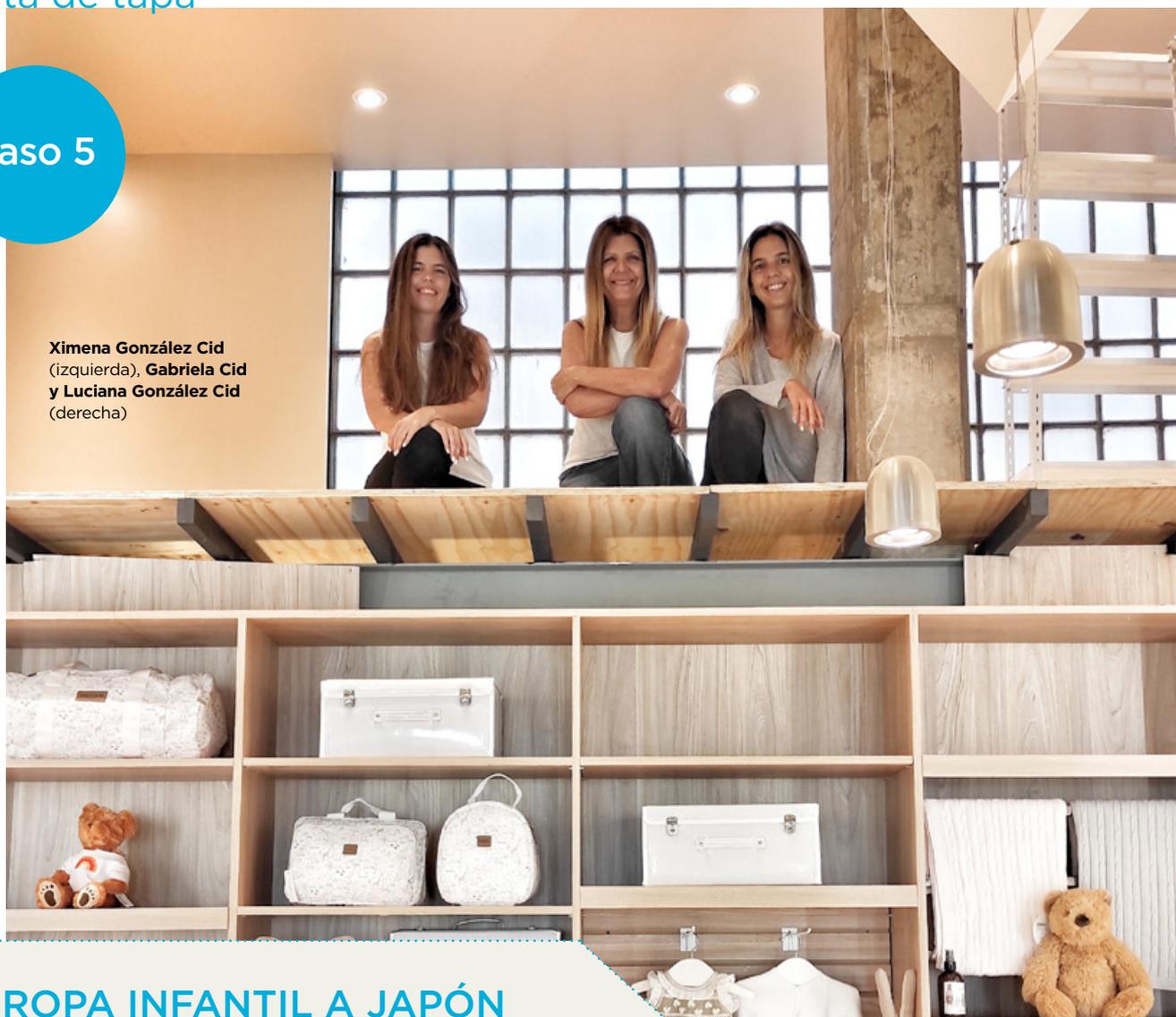
“Nosotros comenzamos el proceso de elaboración kosher con nuestra venta a la comunidad hebrea en Australia. La certificación también nos abrió mercado en Estados Unidos y finalmente, gracias a nuestra participación en ferias, llegamos a Israel”, cuenta el director de la firma, Carlos Ponce.

En esa plaza del Medio Oriente no solo comercializan sus ciruelas -por las que son más reconocidos- sino toda su familia de productos. “No son ventas de volumen, pero sí de diferencial de precio y reputación”, indica Ponce. Ambos factores son clave para esta empresa de 40 trabajadores, y permite compensar vaivenes como la disminución de la producción del sector el año pasado, la guerra entre Rusia y Ucrania (que anuló algunas operaciones) y el encarecimiento del flete internacional que se registró también en 2021. Además de Chile en el hemisferio sur, otros jugadores líderes del rubro son Estados Unidos y Francia en el hemisferio norte, por lo que la competencia por calidad es fundamental.



caso 5

Ximena González Cid
(izquierda), **Gabriela Cid**
y **Luciana González Cid**
(derecha)



ROPA INFANTIL A JAPÓN

La firma rosarina de indumentaria para bebés y niños “Te como a besos” nació en diciembre de 2005, por iniciativa de Gabriela Cid y sus dos hijas, Ximena y Luciana González Cid. Comenzó con una tienda física en Rosario, en una zona no comercial, y luego llegó al centro de la ciudad, en la que posteriormente abrió un tercer establecimiento. El cuarto local fue en Recoleta, Buenos Aires, en 2014.

“También en 2014 ganamos el premio como mejor propuesta internacional de diseño en una feria de Colombia, y eso nos permitió entrar en contacto con el mercado exterior, algo que ya habíamos validado con el local de Recoleta, ubicado en una zona donde transitan muchos turistas”, cuenta Luciana.

El formato de comercialización online, que explotó en pandemia, significó otra oportunidad, y así llegaron a China. Pero ahora están arribando a la más selecta Tokio, a través de un distribuidor de productos premium. La marca, que ya se vende en Nueva York y París, encuentra en Japón un consumidor exigente. “Estamos armando un pedido de prendas terminadas a mano, en algodón premium”, cuenta Luciana. Y anticipa: “Empezaremos con este cliente y luego iremos buscando otros similares a los que pueda interesar nuestro producto”.

“Te como a besos” vende en volúmenes disímiles, por lo que el flete preferido por la empresa es el aéreo. “A veces son 100 unidades; otras, 1000. Por eso es

muy importante adaptarnos a lo que el cliente pida: abastecer a un local entero o hacer reposiciones”, afirma Luciana. Y explica: “Es complejo el trámite de exportación, pero una vez que entrás en tema, incluso llega a ser divertido. Y, de a poco, se pueden concretar grandes logros”. Revela que, además de las ferias internacionales, las plataformas web y las redes sociales son herramientas clave para expandir su marca.

La socia revela que, en algún momento, pensaron en cambiar la marca en los mercados del exterior, pero que luego decidieron mantenerla en todas sus plazas. “Es nuestra impronta; además, cuando la gente descubre su significado en español, se sonríe”, cuenta. ☺



Canasta elaborada por la cooperativa Isla Esperanza, con tinturas madre de la cooperativa Dulceras del Río, ambas del Delta del Tigre.

Del productor al consumidor: bueno, sano y barato

Un fin de semana por mes, entre 120 y 130 puestos forman parte de la Feria del Productor al Consumidor, en la Facultad de Agronomía de la UBA. Desde 2013 allí se ofrecen alimentos agroecológicos directo de los productores, además de otros productos y servicios. Las claves, la organización y los casos de un modelo que elude intermediarios y favorece a los emprendimientos, a los consumidores y al medioambiente.

Texto y fotos: Daniel Jatimliansky

En pocos lugares de la Ciudad de Buenos Aires predominan pastizales y árboles de altura, y menos aún aquellos donde el sonido de las aves opaca al fragor de las bocinas. Una de esas rarísimas excepciones es la Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA), con su predio de 74 hectáreas en el barrio al que le da su nombre. Justamente, es un espacio ideal para alojar la Feria del Productor al Consumidor, que abre sus puertas el segundo fin de semana de cada mes, desde 2013. Se trata de un modelo exitoso de la economía social, con beneficios para los pequeños productores y, obviamente, también para los consumidores.

Productores, sí o sí

Este encuentro mensual surgió a partir de una iniciativa de la FAUBA hace casi una década, con el objetivo de promover y difundir la producción agropecuaria familiar, campesina e indígena. En el lugar, un predio sobre la porteña Avenida San Martín al 4400, un sábado y domingo al mes conviven puestos de verduras y alimentos agroecológicos (o en transición hacia la agroecología), pero también artículos textiles, juguetes, artesanías, obras de carpintería, libros, espectáculos artísticos y varias otras ofertas.

Tanta diversidad tiene, sin embargo, un rasgo común y obligatorio: quienes venden al público son únicamente aquellos que producen los bienes y los servicios. Esta eliminación de intermediarios, por cierto, permite aumentar la rentabilidad de esos emprendimientos y, al mismo tiempo, reducir el precio final que pagan los consumidores. La cantidad de puestos ronda entre 120 y 130 espacios, según informan los organizadores, aunque antes de la pandemia el número superaba los 200 oferentes. Y la convocatoria es muy exitosa: miles de personas se acercan esos dos días para comprar y recorrer los diferentes stands.

Pero es necesario conocer el contexto para dar cuenta del impacto de la Feria. Así lo resume Pablo Rush, secretario de Extensión de la FAUBA y responsable institucional de la relación entre la Universidad y los feriantes: “La agricultura familiar, campesina e indígena tiene un problema, que es la falta de acceso a los mercados. En paralelo (a la conformación de la feria), se aprobó la Ley de agricultura familiar (Ley 27.118, sancionada en 2014) que, entre otros aspectos, invita a las instituciones públicas a fortalecer el sector. Así, ese contexto jurídico, político, de marco teórico y de las necesidades de la Agricultura Familiar de acceder a los mercados, fue lo que nos llevó a la construcción de la Feria”.

Organización y precios

Si bien depende de la secretaría que encabeza Rush, la Feria se organiza de forma autogestiva a partir de quienes producen y comercian en el lugar. Carmen Flores, que manufactura juguetes junto a su marido, explica que las tareas se distribuyen en comisiones integradas por las y los productores. A la vez, se efectúan asambleas mensuales y, en paralelo, se reúnen también mensualmente con las autoridades de la FAUBA. Además, existe un sistema de monitoreo participativo, donde los propios feriantes, en un trabajo coordinado con la Universidad, verifican que la mercadería que se comercializa no provenga de una reventa y que, en el caso de los alimentos, sean agroecológicos o en transición a eso (es decir, que no se utilicen agroquímicos para la producción).

Por otra parte, existe un acuerdo de precios, de modo que la oferta esté al alcance de consumidores de distintas clases sociales: “Si un compañero tiene un precio excesivo, se le pregunta el motivo; eso es para cuidar el lugar”, manifiesta Flores.

Ella, como parte del colectivo de artesanos “La Pirca”, integró uno de los 45 puestos que, en octubre de

2013, formaron parte de la primera edición de la Feria: “En aquel momento, varias organizaciones habíamos sido convocadas por la Secretaría de Extensión (de la FAUBA), y aprendimos que había que ocuparse de la manipulación de alimentos y el control de calidad. Porque queríamos mostrar que en la economía social, solidaria, inclusiva, también hay mucha calidad”, relata.

“No podíamos vender en comercios”

Desde 1998, Carmen fabrica juguetes para armar, que son similares al antiguo Mecano. Los productos son aptos para chicas y chicos a partir de los seis años, tienen certificación de calidad IRAM y todas las piezas encajan entre sí, aunque sean de diferentes temporadas, de manera que sea posible construir juegos originales sumando partes de cajas distintas. Hay opciones que van desde las 32 hasta las 150 piezas, con un valor (a mayo de 2022), de \$810. Vienen configuradas para crear aviones, helicópteros, autos y grúas, entre otros modelos.

¿Por qué nació la idea de sumarse a este encuentro mensual? Carmen Flores es bien clara: “No podíamos venderlo en los comercios porque lo tomaban en consignación, un sistema mediante el cual las jugueterías abonan el producto después de vender una cantidad determinada. Pero eso obliga a tener un gran capital para fabricar muchas unidades y destinarlas a varios puntos de venta. Por lo tanto, empezamos a ofrecer en las ferias de la economía social”, explica.

Como aspecto diferencial de la conocida por el público como “Feria de Agronomía”, Flores destaca que quienes fabrican artículos y artesanías trabajan junto a productores agroecológicos.

En ese sentido, Carlos Carballo, coordinador de la Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria (CaLiSA) de la FAUBA, docente jubilado y uno de los principales impulsores de la Feria

El fundador del tambo caprino La Nubiana, **Alejandro Asenjo** (izq.), junto a **Daniel González**, uno de los colaboradores del emprendimiento, y su hija **Margarita**.



De la cabra a su mesa

Durante gran parte de su vida, Alejandro Asenjo se dedicó a la jardinería, gracias a los conocimientos adquiridos como estudiante de Agronomía en la UBA. Pero en 2016 se enteró de que el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Catamarca vendía 20 cabras y decidió comprarlas a un valor conveniente, junto con otros diez animales recién nacidos. Los llevó luego a un campo de Mercedes y llegó a un acuerdo comercial, a fasón, con una gran productora de quesos: él les entregaría leche y la fábrica le vendería, a cambio, quesos de cabra. Así nació La Nubiana, un tambo caprino agroecológico. “Llegué a ese acuerdo con la fábrica porque lo peor que le puede pasar a un tambero es vender la leche a la industria, ya que ofrecen un valor muy cercano al costo”, explica.

El productor resalta el contacto directo que se da con los consumidores en la Feria, pero reconoce que cuando lo felicitaban por los quesos, eso le generaba un sentimiento agridulce porque no los elaboraba él. Y tampoco podía asegurar que lo que vendía estaba producido, únicamente, a partir de la leche de sus propias cabras.

Fue así que decidió producir por sí mismo su mercadería: “Ahora me felicitan y me pongo contento, porque lo hice yo. Y está hecho con la leche que ordeño de mis cabras”, remarca, mientras da de probar quesos a sus clientes.

Sus animales se alimentan con pasto, en un 80%, y con maíz. A diferencia de los tambos convencionales, que usan alimento balanceado a base de granos transgénicos, la ingesta de comida agroecológica genera ácidos grasos más saludables para el consumo humano. Además de quesos, cuyo valor por kilo es \$2.000 el cremoso y \$2.400 el sardo, elabora ricota, dulce de leche y yogurt.

“Dependemos de un consumidor consciente, que quiere consumir alimentos agroecológicos. Pero el beneficio no es sólo el de comer algo más sano, sino que con esa elección se apoya un modelo agropecuario distinto. La agricultura familiar está en retroceso, pero esta feria viene a apoyar el proceso inverso: al comprar acá, el consumidor favorece que una familia siga arraigada en el campo, porque puede vender lo que produce”, puntualiza.

en sus comienzos, evoca que tomaron como modelo a las ferias que se hacían en la provincia de Misiones en la década del 90: “Venía coordinando proyectos de investigación y capacitación vinculado al proceso de Misiones, y habíamos aprendido que el éxito y el fracaso de una feria dependía de la cantidad de verdura que pudiera tener”, asegura. Y agrega que hay pocas ferias con productos verdes frescos de calidad, atendidos por los productores y “que puedan garantizar que no contienen agrotóxicos”. De acuerdo con Carballo, los consumidores confían en que eso ocurre porque conocen a los productores y porque ven el respaldo de la FAUBA.

En los inicios, los organizadores también consideraron que, si se intensificaba la relación entre la unidad académica y los actores sociales de la ciudad, de los cordones adyacentes y del medio rural, eso podría acelerar la comprensión de las necesidades, conflictos, demandas y objetivos de investigación del sector de la agricultura familiar, campesina e indígena: “Quizás ese proceso sea más rápido en otras universidades. Pero, en la UBA, este tipo de decisiones llevan mucho tiempo”, analiza Carballo. Así fue como recién dos años después de realizada la primera feria, el Consejo Directivo de la FAUBA la formalizó y le dio un marco institucional, a través de la resolución 1930, de 2015.

“La Feria le dio a la Facultad de Agronomía un vínculo que no tenía con la comunidad de la Ciudad de Buenos Aires. Antes era un enclave donde algunas personas paseaban, pero no tenían mucha idea, ni interés, por lo que pasaba ahí. La FAUBA no terminó de entender la enorme potencialidad de una feria en la que, en un fin de semana, circulan 10.000 personas”, dice el coordinador de la CaLiSA. Y sentencia: “Para algún sector de la Facultad, la Feria es algo no deseado y que, si pudieran, se la sacarían de encima; igual harían con la economía social, el debate de la



La titiritera **Adriana Hiertz**, una de las fundadoras de Lambelada Oficial, en plena acción.



Pablo Rush, secretario de Extensión de la FAUBA

La ley existe, faltaba el reglamento

Sancionada hace más de seis años, la Ley de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar seguía sin reglamentarse hasta hace pocos días. Se trataba de un reclamo fuerte del sector, ya que esa omisión limita su alcance, al no estar garantizado el presupuesto para su aplicación. El secretario de Extensión de la FAUBA, Pablo Rush, asegura que cada vez que surge un debate sobre el rumbo que debe tomar la Feria, revisan la letra de esa legislación para definir los pasos futuros: “La Ley de Agricultura Familiar se ha discutido profundamente en el seno de las organizaciones, las universidades y los distintos actores; el objetivo tiene que ver con el fomento y acompañamiento al sector; entonces, el norte siempre está ahí”, concluye.

Finalmente, sobre el cierre de la presente edición, el jueves 2 de junio, en el marco de la 2º reunión del Consejo Nacional de la Agricultura Familiar, el presidente de la Nación, Alberto Fernández, anunció la reglamentación de la norma.



Además de la venta de productos y alimentos, desde el inicio la Feria incorporó espectáculos y actividades culturales. Cada fin de semana que se organiza, por ella circulan 10.000 personas.

agricultura familiar, de los transgénicos o del agronegocio”.

En relación a las particularidades del encuentro mensual, Carballo resalta su carácter autogestivo, democrático y participativo, así como la diversidad de actores que componen el evento. Entre ellos, hay emprendedores familiares e individuales; asociaciones; cooperativas de trabajo y de comercialización; proyectos, programas y cátedras de la FAUBA, y movimientos sociales agrarios como la Unión de Trabajadores de la Tierra (UTT), el Movimiento Nacional Campesino Indígena Vía Campesina (MNCI VC), la rama rural del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) o la Asociación de Productores Hortícolas de la 1610.

Revalorizar la cultura

“Somos una cooperativa de mujeres emprendedoras de la primera sección de las islas del Delta. Veníamos sufriendo precarización laboral en torno a un modelo que tiene que ver con el extractivismo turístico, en el que a las mujeres nos costaba conseguir trabajo y estábamos relegadas a limpiar alguna casa de fin de semana”, relata María Laura Grimaldi, de Dulceras del Río, una empresa surgida en 2013 que integra el MNCI VC y elabora dulces, conservas, tinturas madres

más otros productos a partir de frutas y plantas de estación. A su vez, la emprendedora explica que buscan revalorizar la cultura del Delta, que había sido productora de frutos. Además, hace poco, la sala de elaboración de la cooperativa fue habilitada como Pequeña Unidad Productiva Alimenticia (PUPA) por la Provincia de Buenos Aires, lo cual brinda las garantías sanitarias necesarias para la comercialización de alimentos.

Grimaldi evoca cómo se integraron en el espacio: “Llegamos a la Feria cuando arrancó, con la red ‘Del Campo a la Mesa’, que comercializa los productos del Movimiento Nacional Campesino Indígena Vía Campesina”, explica. “Nuestra producción se canaliza, mayormente, a través de las redes de comercio justo. En ese sentido, la Feria de Agronomía es especial: promueve la vida rural, el asociativismo, el cooperativismo, y es un espacio de encuentro que tiene que ver con el cuidado del medioambiente y la alimentación saludable”, reflexiona. Sobre los precios: en el puesto de su organización, por caso, un frasco de dulce artesanal y agroecológico se consigue a partir de \$230.

Los espectáculos

Desde el inicio, la Feria incorporó actividades culturales, como charlas y debates sobre la realidad del sector o

sobre problemáticas de interés general. A la vez, hay una carpa y espacios destinados a espectáculos. Lambelada Oficial es un colectivo dedicado al teatro de títeres en miniatura, con una técnica denominada “Lambe Lambe”. Es una modalidad que consiste en utilizar cajas de tamaño relativamente reducido (en su origen, se utilizaban las cajas negras de las cámaras fotográficas antiguas) para montar obras. El espectador observa la función a través de una mirilla, como si fuera a sacar una foto.

“Esta feria convoca a muchas personas y la gente sabe que está una vez al mes”, expresa Adriana Hiertz, una de las fundadoras de ese colectivo. Cada titiritero de la agrupación tiene su caja y lleva a cabo las obras con técnicas propias: unos usan dispositivos tecnológicos como pantallas, otros utilizan telas y lanas, y hay también quienes apelan a luces y sombras, o se focalizan en temas de género. Como valor de espectáculo, el aporte es voluntario, aunque se sugiere un mínimo de \$200 por espectador.

Algunos números finales: la Feria no solamente es capaz de autosustentarse, sino que además destina el 5% de sus ingresos a la FAUBA. Así, se cubren los costos de los servicios utilizados y además se asignan fondos para, por ejemplo, otros proyectos de la Secretaría de Extensión. 🍷

Para cuidar lo más valioso

La gran mayoría de las empresas y especialistas reconoce la importancia de incorporar políticas de cuidado para los empleados. Cuáles son las medidas que se llevan adelante y las que se podrían adoptar.

Por Ximena Sinay

Las políticas de cuidado están, cada vez más, en la agenda de las empresas. Sin embargo, no son muchas las que las ponen en práctica. Y más aún en las Pymes, donde implementarlas es incluso más difícil: “Las pequeñas y medianas empresas hoy están más ocupadas en atender los temas urgentes para su subsistencia y desarrollo. Esta problemática se trabaja en un proceso y requiere de tiempo, recursos económicos y humanos, algo que siempre está acotado en las Pymes”, señala Laura Teruel, directora del sector Mujeres Empresarias de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Por eso, Unicef y el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) decidieron realizar la investigación “Pymes que cuidan. Políticas y prácticas de cuidado en pequeñas y medianas empresas de Argentina”. En ese estudio, “nos propusimos abordar este segmento porque siempre está trabajando en la emergencia, con pocas posibilidades de una inversión

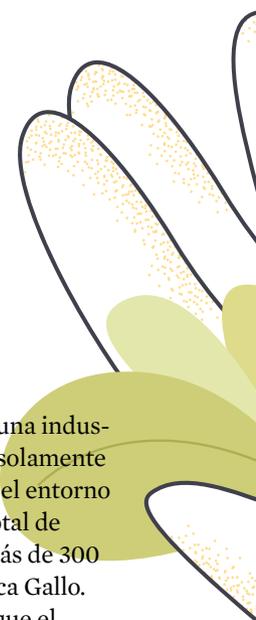
sostenida en esta área. Y, al mismo tiempo, son las mayores empleadoras: la mano de obra en la industria Pyme en la Argentina representa cerca del 65% del empleo”, explica Gisela Dohm, investigadora senior del área de Políticas de ELA. El documento de Unicef y ELA asegura que “en la gran mayoría de las Pymes entrevistadas el compromiso con la igualdad de género no está formalizado. (...) En general, estas acciones se practican de manera informal y espontánea”. Efectivamente, eso es lo que ocurre en la firma Electrodomésticos Liliana. “Quizás no tenemos políticas estandarizadas –admite Santiago Gallo, su gerente de Recursos Humanos–. Pero trabajamos mucho la adaptabilidad de las distintas situaciones para poder colaborar y atender las necesidades de cada persona. La política es estar cerca. Nosotros crecimos y nos profesionalizamos, pero siempre sin perder de vista la sensibilidad que tiene una empresa familiar de estar cerca de la gente.”

En Liliana, por ejemplo, se trabaja para derribar el prejuicio de que la mujer no puede desempeñarse en

determinadas posiciones en una industria. “Hace ocho años, había solamente cinco mujeres trabajando en el entorno productivo y hoy, sobre un total de 1.200 empleados, tenemos más de 300 mujeres en la planta”, remarca Gallo. Y concluye: “Consideramos que el talento no tiene género”. Por todo esto, en marzo de 2022, el sector de Mujeres Empresarias de CAME reconoció a Electrodomésticos Liliana como empresa inspiradora en el marco del Día Internacional de la Mujer.

De qué se trata cuidar

El cuidado, concretamente, abarca tanto los cuidados directos a personas, como las tareas que se realizan para llevarlos a cabo y la gestión y planificación de los mismos. Según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, que realizó el Indec en 2021, hay más mujeres que varones dedicadas al trabajo doméstico no remunerado (90% versus 68,3%) y a cargo de tareas de cuidado a miembros del hogar (30,6% versus 18,9%). Además, en promedio, ellas destinan casi el doble de tiempo que ellos a la realización de estas tareas: 6,4 horas diarias las muje-





Gisela Dohm
investigadora senior del
área de Políticas de ELA



Sebastián Waisgrais
economista a cargo
del área de Inclusión
Social y Monitoreo
de Unicef



Beatriz Tourn
presidenta de Mujeres
Empresarias del Chaco y se-
cretaria de Capacitaciones y
consejera titular de CAME



Santiago Gallo
gerente de Recursos
Humanos de Liliana



Debajo del estándar

A comienzos de mayo, el Poder Ejecutivo envió al Congreso el proyecto de ley “Cuidar en Igualdad”, que apunta a crear un Sistema Integral de Cuidados de Argentina con perspectiva de género para ampliar las licencias –tanto en días como en personas a las que alcanzan– y que estipula que las mismas pasan a ser cubiertas por la seguridad social. Este proyecto establece, por un lado, el derecho de recibir y brindar cuidados y, por el otro, promueve la igualdad de género y reconoce a esta tarea como un trabajo, a pesar de que la mayor parte se realiza de manera invisible y no remunerada.

Hoy en día, la legislación vigente en la Argentina está por debajo de los estándares recomendados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que establece solamente una licencia por maternidad de 90

días y una por paternidad de dos días. Esta iniciativa, que impactaría en casi ocho millones de personas, prevé una extensión de la licencia para personas gestantes, de 90 días a 126 días, y amplía la licencia para no gestantes, progresivamente, de dos a 90 días, independientemente de su género. También contempla licencias para las personas adoptantes, incorpora permisos para quienes acompañen a su pareja en los tratamientos de fertilización asistida y extiende las licencias para personas que tengan a cargo un familiar con discapacidad. Y no sólo lo establece para quienes trabajen en relación de dependencia en el sector privado sino que comprendería a monotributistas, autónomos, personal de casas particulares, personal temporario de trabajo agrario y para toda la administración pública nacional.

res y 3,4 los varones, de acuerdo con los últimos datos del Indec, de 2013. Y la pandemia no hizo más que profundizar estas diferencias. Según la Cuarta Encuesta de Impacto Covid-19 en hogares con niños, niñas y adolescentes, llevada a cabo por Unicef, las mayores cargas de cuidado y tareas domésticas fueron absorbidas en un 65% de los casos por las mujeres. La consecuencia de todo esto es que las mujeres tengan menos presencia en los espacios formales de trabajo, que reciban salarios menores y ocupen menos puestos gerenciales.

Las empresas dicen estar preocupadas por este escenario. El asunto es en qué redonda esa preocupación. La consultora Mercer, especializada en Recursos Humanos, realizó en 2020 el informe “Seamos realistas sobre la igualdad”, del que participaron 1150 empresas de 54 países: el 81% de las organizaciones dijeron que mejorar la diversidad, la equidad y la inclusión es prioritario en sus agendas. Sin embargo, el “Informe Global de Brecha de Género 2021” del Foro Económico Mundial consigna que las mujeres tienen sólo el 27% de los puestos gerenciales. En el caso de las Pymes argentinas, en particular, esto también se confirma: según un estudio que realizó Unicef en 2019 y que incluyó a más de 700 organizaciones, el 93% de las empresas en las que no hay mujeres, son pequeñas.

El foco en los negocios

No es necesario encarar todas las políticas de cuidado juntas ni al mismo tiempo. “Una Pyme no tiene una estructura con un área de recursos

humanos específica o posibilidad de contar con un espacio como guardería o lactario. Mientras que las empresas grandes, al disponer de más logística o estructura, poseen mayor capacidad para brindarlas, las pequeñas y medianas lo hacen a su medida y con los medios y recursos que tienen”, señala Beatriz Tourn, presidenta de Mujeres Empresarias del Chaco y secretaria de Capacitaciones y consejera titular de CAME. “Sin importar el tamaño de la compañía, se puede implementar que los empleados tengan a disposición un pull de 10 o 12 días al año para el cuidado de adultos o niños, más allá de que algunas empresas ya han incorporado licencias de cuidado, además de las más difundidas licencias parentales. Así, quienes colaboran pueden tomarse uno, dos o tres meses, con alguna combinación de pago y no pago, para cuidar o cubrir alguna eventualidad relacionada con algún familiar”, explica Cecilia Giordano, CEO de la consultora Mercer.

Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en la empresa Limansky SA. “Desde hace algún tiempo nos planteamos la importancia de implementar licencias que acompañen las necesidades de la vida personal de nuestra gente. Por eso llevamos adelante las licencias especiales, instalando conceptos de coparentalidad y equidad como componentes clave de un sistema de cuidados integrales, reconociendo y validando la necesidad de las familias de contar con más tiempo para cuidar y ser cuidados. Por supuesto, en este paquete de licencias están incluidos los colaboradores solteros o sin hijos”, explica Mariela Gentinetta, directora de Capital Humano. En esta empresa que fabrica colchones y productos para el descanso, además de las licencias por maternidad y paternidad, el tiempo de lactancia y la incorporación de un lactario en la misma empresa, otorgan licencias por familiar internado, por cumpleaños y un “paquete horas familia”, que consiste en una cantidad

de horas anuales que están a disposición de quienes trabajan, sin que exista la necesidad de fundamentar en qué van a ser utilizadas. Otra variante que se aplica en muchas empresas consiste en ofrecer un banco de horas: ciertos días se trabaja más para disponer, luego, de ese tiempo en caso de necesitarlo para realizar alguna tarea de cuidado.

Una de las enseñanzas que dejó la pandemia es que la productividad no está ligada, necesariamente, a cumplir el mismo horario siempre en un lugar determinado. Así, la mayor flexibilidad, tener bandas horarias para el ingreso y egreso, o la posibilidad de realizar teletrabajo son algunas de las políticas que se pueden llevar adelante para promover un mayor equilibrio entre las actividades laborales y la vida familiar. “A inicios de 2020 implementamos, en aquellos puestos que lo permiten, el horario flexible, para que nuestra gente pueda ajustar su horario de trabajo, coordinando con sus compañeros de área, e incorporar actividades personales o familiares como almorzar con la pareja, llevar a sus hijos a la escuela o ir al gimnasio en un horario determinado”, agrega Gentinetta.

Todas estas políticas de cuidado de los empleados también pugnan por eliminar la brecha salarial que existe entre varones y mujeres. Porque, aun cuando se implementen, todavía es necesario un cambio cultural para lograr la igualdad de género. “Encontramos que hay mucha concentración de este tipo de políticas en las mujeres, hay un sesgo muy maternalista que en general tiene todo el régimen laboral argentino. Y esto trae desafíos en términos de igualdad”, remarca Dohm, quien también es socióloga y magíster en Desarrollo Humano.

No solo mirar el Excel

“Siempre hay una preocupación en que mayores licencias tengan una incidencia sobre costos y productivi-

dad”, reconoce Sebastián Waisgrais, economista que está a cargo del área de Inclusión Social y Monitoreo de Unicef. Respecto de los costos, él mismo explica que con proyectos de ley como el que envió el Poder Ejecutivo al Congreso, que crea y amplía licencias (ver recuadro aparte), esta discusión queda saldada, ya que sería el Estado el encargado de afrontarlos. “Cuando las personas tienen estos temas resueltos, no se penaliza la maternidad y se facilita la conciliación, el compromiso aumenta, se genera un sentimiento mayor de identidad, existe un mejor clima laboral y todo contribuye a que, sin ninguna duda, la productividad mejore”, explica Waisgrais.

En la misma línea opina Teruel: “Las políticas de cuidado no solo benefician a colaboradores y colaboradoras, pues dentro de las empresas generan retención, fidelización y desarrollo de talento del capital humano”. Desde la consultora Mercer, Giordano va en el mismo sentido: “Si solo se mira el Excel, los números no dan. Pero hoy todas las compañías, sean pequeñas, medianas o grandes, luchan por un talento que es muy escaso. Por eso, estas políticas ayudan a construir un lazo. Y es una forma que tienen las empresas de mostrarse hacia el mercado de talentos como organizaciones que escuchan a esas nuevas generaciones, que entienden que la pandemia nos pasó por encima a todos y que hay que generar lazos a más largo plazo con los colaboradores. Porque es peor no dar una licencia por el costo que pueda tener y perder un talento que es muy difícil de reemplazar; y en caso de poder hacerlo, va a llevar mucho tiempo el proceso de reclutamiento y de tener que subirlo al barco andando”, ejemplifica.

En consecuencia, como bien dice el refrán, es preferible prevenir –e implementar las políticas de cuidado a tiempo– que curar, y verse en el brete de tener que reemplazar a personal que cuenta con el talento y la capacidad que toda empresa requiere. 🍷



Fotos: Pepe Mateos

Julieta Comin
gerenta de Desarrollo
Tecnológico e Innovación
del INTI

Julieta Comin

«Hay que trabajar con las empresas desde el principio»

La funcionaria impulsa desde el INTI desarrollos innovadores, y busca tender puentes entre la ciencia y la industria. Su gerencia abarca proyectos de áreas tan diversas como biotecnología, alimentos, energías renovables, eficiencia energética, movilidad sostenible, micro y nanotecnología, química de materiales y diseño industrial. Por Vanina Lombardi

Julieta Comin es doctora en química por la Universidad de Buenos Aires e investigadora del Conicet. Trabajó en investigación en el Instituto Nacional del Cáncer del Instituto Nacional de Salud de Estados Unidos (NCI-NIH, por su sigla en inglés) y se desempeñó en Europa como asesora de compañías farmacéuticas, sobre el estudio y diseño de rutas sintéticas originales para la producción de principios activos. Cuando regresó al país, en 2009, se incorporó al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), donde creó y dirigió el Laboratorio de Síntesis Orgánica. Allí logró diseñar moléculas originales que abrieron la posibilidad de avanzar en candidatos preclínicos para el tratamiento de tumores y patologías hepáticas, e impulsó proyectos de desarrollo de drogas para enfermedades postergadas.

Desde 2020 está a cargo de la gerencia de Desarrollo Tecnológi-

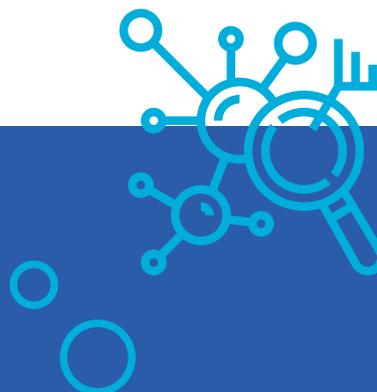
co e Innovación del INTI, donde coordina la labor de 350 especialistas con quienes busca facilitar los procesos necesarios para convertir los descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos en productos capaces de llegar al mercado. “Somos los grupos que más investigación aplicada generamos dentro de la institución. El objetivo de la gerencia es fomentar la articulación entre el Sistema Nacional de Ciencia y Técnica y las empresas, a través de proyectos”, destaca Comin, y afirma que para ello cuentan con varias plantas piloto en distintos sectores, lo que les otorga las capacidades para hacer de puente entre la academia y el sector privado. “Podemos tomar resultados de un laboratorio de investigación y llevarlos a una mayor madurez tecnológica, de manera tal que pueda ser compatible con la transferencia al sector productivo”, dice.

La gerencia incluye un área de transferencia de tecnología y cuatro subgerencias técnicas que abarcan cuestiones tan diversas como biotecnología, alimentos, energías renovables, eficiencia energética, movilidad sustentable, micro y nanotecnología, química de materiales y diseño industrial. ¿Podría dar ejemplos de algunos de los proyectos de vinculación en los que están trabajando actualmente?

En biotecnología, estamos colaborando en dos proyectos de desarrollo de vacunas nacionales, financiados por la Agencia de I+D+I, a través de un fondo Fonarsec. En electromovilidad, estamos trabajando en el armado de un manual de buenas prácticas para el proyecto Retrofit, para la reconversión de vehículos de nafta a eléctricos, similar a lo que en su momento se hizo con el GNC. Y en química, terminamos de instalar una planta piloto de síntesis química para el desarrollo de procesos de producción de drogas e ingredientes farmacéuticos activos. Además, estamos trabajando con la red de laboratorios públicos de medicamentos, en particular con el Profarse (Productora Farmacéutica Rionegrina Sociedad del Estado), de Viedma, en la producción de algunos antituberculosos.

Entiendo que la planta piloto de síntesis química ayudará al desarrollo de nuevos medicamentos, ¿qué otros aportes o capacidades generará?

El objetivo del INTI es desarrollar y transferir para fomentar el desarrollo industrial. La planta va a servir para pequeñas producciones y para primeras producciones de empresas. Es similar a lo que hoy hacemos para el sector de



Pandemias y soberanía sanitaria

La planta piloto de síntesis fármaco-química, que está ubicada en el Parque Tecnológico Miguelete, en INTI Química, será la primera de estas características en el sector público y contará con habilitación de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (Anmat), posiblemente en 2023. Las obras civiles concluyeron en marzo y se espera que sea inaugurada antes de fines de 2022.

Es una planta pequeña de síntesis química de ingredientes farmacéuticos activos, capaz de desarrollar procesos que puedan ser transferidos al sector privado y de hacer pequeñas producciones, de entre 5 y 10 kg, ya sea de ingredientes de drogas aprobadas o de moléculas desarrolladas por distintos grupos de investigación, que estén en estudio y necesiten ser producidas en condiciones GMP -sigla en inglés de Buenas Prácticas de Manufactura-, para poder ser usados en ensayos clínicos.

“Hace años que venimos empujando para tener esta planta y así favorecer al desarrollo de procesos de síntesis de ingredientes farmacéuticos activos genéricos en la Argentina, porque si bien la industria fármaco-química supo ser fuerte en el país, en la actualidad dependemos mucho de las importaciones, y con la pandemia quedó claro que hay que tener capacidad en ciertos sectores, para tener soberanía sanitaria”, destaca Comin. La funcionaria detalla que la idea es que esta planta piloto se focalice en productos estratégicos, ya sea por su costo o por la necesidad sanitaria, y que ayude al desarrollo de nuevas moléculas, para que se puedan producir en las condiciones necesarias para avanzar en ensayos clínicos. Es que actualmente, en la Argentina, solo hay algunas empresas farmacéuticas que tienen esta capacidad, pero no se pueden hacer en el sector público.



alimentos, por ejemplo, donde desarrollamos muchos productos con empresas: los primeros lotes los hacemos en nuestra planta, de manera tal que la empresa pueda iniciar sus operaciones, y cuando baja el riesgo o ya conoce bien el proceso, lo termina produciendo ella.

Como investigadora, siempre te orientaste a la investigación aplicada. ¿Qué podrías decir sobre el vínculo entre academia y empresa en el país?

Si bien soy investigadora de Conicet, cuando me convocaron para volver al país decidí instalarme en el INTI, justamente para hacer investigación aplicada y transferencia tecnológica. Pero no es fácil hacer este tipo de transferencia. Hay que trabajar con las empresas desde el principio y estar en contacto con el sector académico y también con el sector privado, para hacer un análisis del contexto con todos los actores involucrados, y trabajar en las necesidades del país.

¿Podrías ampliar esta idea?

Ocurre que en investigación tal vez se eligen ciertos temas científicos porque hay que avanzar en el área de conocimiento y en la frontera tecnológica, en un contexto mundial. Pero muchas veces, lo que se puede hacer en la Argentina no es lo mismo que en otros países más desarrollados. Entonces, es necesario pensar qué tipo de investigación puede tener impacto y ser aplicable en el sector privado, en el contexto de nuestro país.

¿A eso te referías con “trabajar desde el principio con la empresa”, desde la investigación misma?

Yo creo que la innovación puede surgir de distintas maneras. Lo que sí aprendimos es que, antes de empezar un proyecto, es importante analizar quién podría ser el adoptante, cuál sería el impacto en el mercado y cuáles los riesgos. Es decir, los investigadores ven hacia

dónde se puede avanzar, en qué se está avanzando y qué conocimiento original pueden aportar. Nosotros, en cambio, en función del contexto y de las partes interesadas, definimos un portafolio de proyectos, que algunos son de innovación más radical y otros más incrementales, en el sentido de que son de menor grado innovativo pero que tienen más facilidad de llegar al mercado.

Por último, ¿qué le dirías a una empresa Pyme que quiera innovar y no sepa cómo empezar?

Que en el INTI puede encontrar un abanico de disciplinas muy amplio y una distribución federal de recursos que nos articula: hay consejos federales en cada una de las regiones, consejos regionales, asesores regionales entre instituciones y empresas para determinar temáticas. Y que estamos siempre abiertos a recibir demandas y a encarar proyectos en conjunto. 📍



Finanzas en línea

Sigue vigente el programa de capacitaciones online que desarrolla la Fundación Empretec junto con los Centros de Atención Pyme del Banco Nación. Los próximos cursos abordarán la temática Finanzas y se dictarán durante cuatro encuentros virtuales el día martes 28 de junio y los miércoles 6, 13 y 20 de julio de 14:30 a 16 hs. A través de esta iniciativa ya se capacitaron más de 800 empresarios y empresarias. Para inscribirse, clicar **acá**.

Potenciar proyectos científicos

Hasta el 30 de junio está abierta la convocatoria para participar del programa Élitros, de la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, que se propone potenciar emprendimientos de base científico-tecnológica que se encuentren en una fase de desarrollo temprana. Se seleccionarán 15 proyectos que participarán de capacitaciones sobre plan de negocios, propiedad intelectual y financiamiento. Quienes resulten seleccionados también asistirán al Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor de la Fundación Empretec. Para acceder a la convocatoria, ingresar en **este link**.



Inversión femenina

Dirigido a las MiPymes de la provincia de Buenos Aires lideradas por mujeres, hasta el 30 de junio está abierta la convocatoria para acceder a un crédito de hasta \$40 millones por empresa que otorga el Banco Provincia. Los préstamos, que deben destinarse a proyectos de inversión productiva, tienen una tasa fija de interés del 22% bonificada por el Fondep durante los primeros 24 meses. Luego, la tasa es del 30%. El plazo es de hasta 61 meses, con seis de gracia. Para más información, entrá **acá**.

Cinco claves para emprender

Entre el 27 de septiembre y el 25 de octubre, en el campus virtual del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), se desarrollará el curso "Cinco claves para un emprendimiento", bajo modalidad online, gratuita y autogestionada. El programa tiene cuatro módulos: de la idea al emprendimiento; el mercado y la estrategia; gestión económico-financiera, y comercialización. Más información, **acá**.



Pymes digitales

El Banco Nación otorga créditos para las MiPymes que estén realizando procesos de transformación digital y necesiten adquirir bienes de capital y licencias de software para adoptar soluciones 4.0. Los préstamos tienen un monto mínimo de \$3 millones y un máximo de \$30 millones. El plazo de devolución es de 48 a 60 meses, con seis meses de gracia sobre el capital. La tasa fija de interés es del 20% y está bonificada por el Fondep. Más información en **este enlace**.

Economía abierta y masiva

El banco de desarrollo de América Latina, CAF, puso a disposición 24 MOOCs (cursos masivos abiertos y online) gratuitos sobre diferentes materias de economía, que están agrupadas en cinco ejes: macroeconomía, microeconomía, econometría, finanzas y matemáticas. La duración recomendada de cada curso es de 16 semanas. La capacitación está abierta hasta el 31 de diciembre. Más información en **este enlace**.

Cubrirse para sustentar

La ley obliga a las empresas con riesgo ambiental mediano o alto a contratar un seguro, pero pocas compañías lo ofrecen y las Pymes lo ven como un costo casi sin beneficios. Qué empresas y actividades deberían contratar este tipo de coberturas. Por Gabriela Ensinck

Fundada en 1954, la firma cordobesa Macoser, fabricante, en su momento, de las míticas máquinas de coser Singer y hoy enfocada en la producción de cocinas, hornos y anafes con marca propia (Florenzia) y para terceros, inició en la última década un camino hacia la sustentabilidad. Como parte de ese proceso, certificó su Sistema de Gestión según la norma ISO 14001 y contrató un seguro de Caución Ambiental, que es uno de los requisitos para obtener la “Licencia Ambiental” ante la Secretaría de Ambiente de Córdoba de acuerdo con la regulación de esa provincia.

“Contar con un seguro ambiental nos permite mejorar nuestros procesos e imagen, y constituye un respaldo formal para nuestras actividades hacia la sustentabilidad”, comenta Ricardo Giletta, gerente

general de la compañía, que contrató la cobertura con la compañía Sancor Seguros. Se trata, técnicamente, de una Caución por Daño Ambiental de Incidencia Colectiva, una póliza que cubre cualquier daño que implique “riesgo inaceptable para la salud humana; o destrucción de un recurso natural (suelo y agua) o su deterioro abusivo que afecte su capacidad de autoregeneración”.

El caso de esta Pyme, que se inició como empresa familiar y actualmente tiene más de 200 empleados, es casi una excepción a la regla, dado que no son muchas las empresas argentinas que cuentan con seguros de caución ambiental. A partir de la Ley General del Ambiente (N° 25.675), promulgada hace ya veinte años, las empresas que realizan actividades ambientalmente riesgosas deben contratar un seguro “con entidad

suficiente para financiar la recomposición del daño”. El problema de este tipo de instrumentos -según coincidieron los especialistas consultados para esta nota- es que resulta difícil determinar el monto a asegurar, dada la magnitud de los daños ambientales. Además, existe una escasa oferta y las empresas -sobre todo Pymes- no los contratan porque los desconocen o consideran meramente un gasto.

Los seguros que cubren “contingencias ambientales” existen desde hace varias décadas. Pero sólo a partir de 2007 se hizo obligatorio para aquellas empresas con determinado índice de riesgo ambiental contratar un seguro de más amplio espectro que cubra la recomposición del daño, explica Santiago Alonso, coordinador legal del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads).

El Seguro de Caución por Daño Ambiental de Incidencia Colectiva (tal su nombre técnico), es el único comercializado y autorizado en la Argentina, pero “la aseguradora solo paga en caso de insolvencia de la compañía que provocó el daño ambiental; por lo tanto, las empresas no ven el beneficio de contratar este tipo de coberturas”, agrega Alonso.

“El tema es que la ley pide un seguro imposible, porque es difícil determinar el monto de un daño ambiental que puede afectar a todo un ecosistema y a varias generaciones. Lo único que se ofrece hoy son pólizas de caución que no son técnicamente un seguro, ya que no hay transferencia de responsabilidad”, apunta, por su parte, Leonardo De Benedictis, abogado especialista en Derecho Ambiental y consultor.

¿Quién debe asegurarse?

El Seguro Ambiental Obligatorio “está dirigido a todo tipo de empresas; no es un tema de ‘tamaño’ sino de la actividad y de las características del lugar donde se emplaza la compañía”, explica Pablo Guerra, consultor y

broker de seguros. “Puede que una misma empresa con varias sucursales o fábricas esté obligada a tenerlo en una o algunas de ellas y en otras no, más allá de realizar la misma actividad en todas”, detalla.

Esto ocurre porque “el nivel de riesgo ambiental se calcula en base a un índice cuyos indicadores consideran tanto el tipo de actividad y los insumos utilizados (si hay productos químicos potencialmente contaminantes) como el grado de vulnerabilidad del ecosistema donde se ubica la empresa (si es cercana a un río o curso de agua, por ejemplo)”, explica el asesor en riesgo ambiental Claus Neumann.

Según la resolución 177/2007 de la entonces Secretaría (hoy Ministerio) de Ambiente y Desarrollo Sustentable, las distintas actividades económicas se clasifican en tres categorías de acuerdo con su potencial para contaminar o “Nivel de Complejidad Ambiental”, en base a un índice de riesgo. El primer grupo incluye a las compañías cuyo índice suma 14 puntos o menos, consideradas de escaso riesgo ambiental. Para esta categoría de empresas, el seguro ambiental no es obligatorio. Un segundo grupo está compuesto por firmas de diversos sectores cuyo índice de riesgo ambiental se ubica entre 14,5 y 25 puntos, y que deben contratar una cobertura. Y el tercer grupo, con alto riesgo ambiental, comprende a firmas como petroleras, transportadoras de residuos peligrosos, crematorios, curtiembres, mineras y papeleras, obligadas a contratar un seguro ambiental más allá del lugar donde estén ubicadas.

Mejorar la herramienta

Aunque no existen datos oficiales accesibles sobre cantidad de pólizas vigentes y empresas aseguradas, entre las Pymes el nivel de adopción del seguro ambiental es bajo. “En general, solo se concreta ante el requerimiento de la autoridad de aplicación, como el ministerio de Ambiente a nivel nacional, Acumar o el Organismo Provincial

para el Desarrollo Sostenible (OPDS) en Buenos Aires”, apunta Alonso.

La Superintendencia de Seguros (organismo que no atendió a los requerimientos de información para esta nota), cuenta con el listado de las nueve aseguradoras que actualmente ofrecen el seguro de caución ambiental: Sancor Seguros, Testimonio, Alba Caución, Boston, El Surco, Nación Seguros, TPC, Prudencia y Provincia Seguros. “Es un negocio que arrancó con una sola empresa (Prudencia) y aún hoy tiene pocos jugadores”, apunta De Benedictis.

Lo cierto es que la cobertura actual no es perfecta, “pero sirve como herramienta para facilitar la remediación en caso de una contaminación súbita e imprevista”, sostiene Guerra. “No obstante, es fundamental avanzar en el desarrollo y autorización de nuevas coberturas para que se extienda su uso, no sólo a aquellas empresas obligadas por ley”, plantea.

Para Alonso, en tanto, “tal como está regulado actualmente, el seguro ambiental no aporta prevención, es caro y no acompaña al sector productivo Pyme ante un daño. Desde el Ceads logramos que se incluyera a las certificaciones ambientales, como la ISO 14001, como un factor que reduce el puntaje de la fórmula, pero es necesario modificarla para que calcule el verdadero riesgo ambiental”.

Otra propuesta sugiere De Benedictis, para quien “hay que corregir la definición de daño ambiental, que tal como está formulado es demasiado amplio, y definir hasta dónde debe llegar la remediación, ya que volver la contaminación a cero es imposible; pero sí se puede llevar a niveles compatibles con la vida y la salud. De este modo podrían surgir otro tipo de pólizas de responsabilidad y no sólo de caución”.

En tiempos de crisis climática y socio ambiental, el rol de las coberturas aseguradoras es cada vez más relevante. Es hora de que maduren los seguros verdes. 🌱

El Estado aporta, las Pymes crecen

Los Aportes No Reembolsables (ANR) son instrumentos de financiamiento público que contribuyen a solventar proyectos de inversión en las empresas pequeñas y medianas, o los emprendimientos. Cómo obtenerlos, para qué usarlos y cómo se debe rendir cuentas sobre el uso de los recursos. Dos casos: plástico reciclado y alimento para mascotas. [Por Mariana Pernas](#)

El dinero es una de las ruedas que pone en marcha y sostiene la circulación de los emprendimientos, pero llegar a él puede ser tortuoso cuando se está empezando o se quiere pegar un salto. Para despejar este recorrido o facilitar la realización de proyectos, las distintas modalidades de financiamiento público son una opción valiosa a tener en cuenta.

Los Aportes No Reembolsables (más conocidos por su sigla: ANR) son una interesante herramienta para las Pymes. Es posible acceder a ellos mediante la presentación de proyectos de inversión a las distintas convocatorias de acceso a líneas de financiamiento que otorgan las entidades públicas de nivel municipal, provincial o nacional, como el Ministerio de Desarrollo Productivo o la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación.

“Es un instrumento que tiene por objetivo ayudar a que las Pymes puedan realizar inversiones y contribuir a su crecimiento. El pago se concreta mediante dinero en efectivo que se transfiere a las cuentas bancarias que declaran las empresas, y se puede abonar como anticipo antes de la inversión o bien como un desembolso contra rendición de cuentas”, define Lorena Lucino, CEO de la consultora Gespro, que brinda asesoramiento para la formulación y presentación de iniciativas en estas convocatorias.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que los ANR solo financian una parte del proyecto -por ejemplo, hasta el 70% del total de la inversión-, por lo que la empresa debe solventar, como contraparte, el monto restante.

Las distintas convocatorias se concretan generalmente todos los años, pero no tienen fechas fijas o regulares de lanzamiento. Y mientras que algunas suelen permanecer abiertas hasta que se consume ese presupuesto público, otras tienen fechas puntuales de finalización.

Las prioridades, temas de interés y objetivos de las convocatorias de ANR van cambiando. “Los PAC (Programa de Apoyo a la Competitividad), por ejemplo, se proponen financiar cinco grandes áreas: inversiones relacionadas con proyectos de transformación digital, desarrollo sostenible, incorporación de normas de calidad, diseño de innovaciones o nuevos productos para incrementar exportaciones, y tecnologías de gestión”, detalla Lucino.

Según Diana Silveira, directora del Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (Cedex) de la Universidad de Palermo, los ANR tienden a estar cada vez más orientados a financiar proyectos de transformación digital o empresas y proyectos con impacto positivo a nivel ambiental, con perspectiva de género, mejora en las economías regionales, alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, internacionalización o mejora de procesos. “Más allá del financiamiento, es una manera de generar sinergia entre startups y Pymes, y de sembrar un colchón de Pymes sostenibles, serias y que den respuesta a lo que hoy necesitan el mercado interno y externo”, señala la directiva del Cedex, que brinda asesoramiento para la formulación y presentación de proyectos en convocatorias de ANR.

Proyecto Mutan, que diseña y fabrica objetos a partir de plástico reciclado, recibió un ANR de \$ 1,6 millón para desarrollar una nueva línea de productos.

Plásticos, con nuevo canal

Con iniciativas de diversa envergadura, pueden postularse empresas de todo tipo y tamaño. Proyecto Mutan, un emprendimiento que diseña y produce objetos (mobiliario y marcos de anteojos) mediante el uso de plásticos reciclados, surgió en 2013 a partir de las ideas que desarrolló Sergio Fasani en su tesis de graduación de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad de Buenos Aires. El emprendimiento está integrado por un equipo de cinco personas -que se incrementa de acuerdo con los proyectos- y trabaja junto con Entramadas, un colectivo socio-productivo de mujeres. Con sede en Villa Martelli, Mutan desarrolla sus propias máquinas trituradoras de plástico y vende productos en su canal online y en tiendas de diseño.

Para expandir su actividad, en junio del año pasado se presentó para obtener un ANR del Programa de Apoyo a la Competitividad de la categoría Emprendimientos de Impacto, que depende del Ministerio de Desarrollo Productivo. En septiembre, obtuvo un subsidio de \$1,6 millón para invertir en un proyecto que tiene un monto total de \$2 millones, y que está en marcha. “Con esa inversión pudimos incorporar dos nuevas máquinas, puntualmente una laminadora y una enfriadora, para producir con mayor escala, menores plazos y mejor calidad, bajando también un poco los costos, ya que lo estábamos haciendo de manera más artesanal, con tecnología muy básica fabricada por nosotros. Al mismo tiempo, estamos adaptando el espacio para poder implementarlas”, comenta Fasani. “Para adquirir ambas máquinas hicimos un trabajo de codiseño con el fabricante para poder adaptarlas al uso de plástico”, completa.

Con estos fondos, Proyecto Mutan podrá desarrollar una nueva línea de productos y materiales: placas de plástico reciclado que se pueden usar como recubrimiento en una mesada, una barra o una pared. “Es un nuevo canal de ventas que tenía una demanda creciente a la que no estábamos pudiendo responder y que tiene un claro impacto ambiental: medido por consumo, es el producto que más tapitas de plástico nos permite reciclar. Y a nivel empleo, podremos generar más trabajo”, agrega Fasani.

El próximo paso es presentarse a otra convocatoria de ANR con el objetivo de invertir para mejorar la tecnología asociada a la línea de marcos para anteojos. “Tenemos demanda de Chile, Uruguay y Colombia, y estamos recibiendo asesoría en comercio exterior para elaborar una estrategia de exportaciones. Pero para aumentar la producción, debemos mejorar y automatizar nuestra tecnología”, comenta.

Además de contar con asesoramiento de especialistas, para postularse a convocatorias de ANR es preciso “encontrar y elegir una línea de fondos que esté alineada con proyectos que uno está realizando efectivamente”, indica Fasani. Y como equipo, “debemos estar dispuestos y dedicados a encarar las transformaciones”.





Lorena Lucino
CEO de la consultora
Gespro



Diana Silveira
directora del Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (Cedex) de la Universidad de Palermo

Mascotas de Chile, allá vamos

Las empresas medianas también pueden acceder a este tipo de instrumentos. Como Nutripet, con sede en la localidad de Chacabuco, provincia de Buenos Aires, que emplea a 129 personas y produce alimentos para mascotas bajo las marcas Raza, Pampa y Mapu. En este caso, se está encarando un proyecto de transformación productiva del proceso de elaboración de croquetas para mascotas para alcanzar estándares de calidad internacional que permitan incrementar sus exportaciones a Chile y consolidarse en otros países limítrofes con una oferta de productos premium y de alto valor agregado y calidad.

Fue así que en septiembre de 2021 la empresa presentó un proyecto en una convocatoria del Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (Fondep) por el cual obtuvo un subsidio de \$40 millones para invertir en un proyecto total de \$100 millones que se prolongará durante un año. La iniciativa era una necesidad preexistente de la empresa, que pudo concretar en su totalidad gracias a este financiamiento.

Rendir cuentas

Las empresas que reciben financiamiento a través de un ANR deben demostrar la asignación del dinero a las inversiones comprometidas. Para hacerlo, pueden optar entre dos modalidades.

- Si el ANR se recibe como anticipo. A través de esta opción, en primer lugar, la empresa tiene que contratar un seguro de caución. Luego, al momento de presentar la rendición de cuentas por el anticipo y dar de baja ese seguro, debe exhibir todo aquello que demuestre la ejecución del proyecto: facturas, recibos, transferencias bancarias y productos verificables (fotos de la máquina adquirida, video de un software funcionando, manuales de procesos, copias de certificados de normas de calidad).
- Si el ANR se recibe al finalizar el proyecto de inversión. En este caso, la compañía debe presentar la rendición de cuentas (como facturas, recibos, transferencias bancarias y productos verificables) cuando concluye la iniciativa. Una vez presentada esta documentación, se le transfiere el monto del ANR.

“Es una muy buena herramienta para ayudar a las Pymes a mejorar sus procesos y su competitividad -explica Néstor Alonso, gerente Industrial de Nutripet-. La empresa desde hace años exporta a Chile, que es el principal mercado de comida para mascotas de Latinoamérica y donde competimos con compañías globales. Para potenciar este mercado debemos tener un producto de mayor calidad, lo que requiere invertir en maquinaria y transporte, servicios de ingeniería y consultoría de mercado.”

La transformación productiva implica adoptar no solo nueva maquinaria de producción -principalmente para el proceso de molienda fina-, sino también cambiar los sistemas de transporte y distribución, y ampliar el espacio de almacenamiento del producto terminado mediante la instalación de seis silos de 30 toneladas cada uno. Según Alonso, “se trata de un proyecto multidisciplinario, y del que participan todas las áreas de la compañía”. 📍



El entorno digital

Ambiciosa esta breve (en páginas) gran novedad de autora y autor argentinxs y con muchos lazos académicos con universidades de EE.UU.. Se trata de un manual, como ellos mismos bautizan, que desmenuza cada dimensión de la vida social y su irrefrenable digitalización. Así, el ocio (deportes, TV, las noticias), las instituciones (crianza, escuela, trabajo) y las innovaciones, entre otras cuestiones, van desfilando en su estudio, siempre con una descripción de cada fenómeno más la mirada erudita reciente sobre ellas. Puede ser muy útil para detectar tendencias y oportunidades. \$2450



El enigma del desarrollo argentino. Biografía de Aldo Ferrer

Hace ocho años, Marcelo Rougier, probablemente el mayor historiador económico argentino actual, había publicado un libro con conversaciones con Aldo Ferrer, el economista-símbolo de la mirada antiliberal desde los años 60 en adelante, fallecido en 2016 con casi 89 años. Ahora, Rougier da a conocer su biografía de Ferrer, en la que recorre la vida personal, los logros intelectuales y por cierto los hondos debates que lo tuvieron como protagonista. Una figura central para comprender y condensar lo que se plantea desde el título: cómo lograr un desarrollo argentino estable y equitativo. Ineludible. \$4100



Dos trabajos publicados por la Universidad de Buenos Aires. Aparecieron recientemente en la Revista de Economía Política de Buenos Aires (el artículo de Zelicovich) y en la Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales (el trabajo de Barrientos, Efrón y López Arouxa).

¿Cómo reaccionan las exportaciones a los cambios en las relaciones político-diplomáticas?

Por Julieta Zelicovich

Si preveo comerciar con China, EE.UU. o Brasil, ¿puede afectarme un eventual deterioro de las relaciones diplomáticas por razones políticas? “No”, sería la respuesta corta. Textualmente, dice Zelicovich: “Las tensiones político-diplomáticas no tendieron en este período a traducirse en medidas de política comercial que restringieran el acceso a mercados de las exportaciones argentinas”. Pero además, en las conclusiones advierte que la inversa sí se verifica: al mejorar el vínculo, mejoró el comercio, al menos con China: “Las relaciones político-diplomáticas cooperativas sí sugieren una vinculación con beneficios: hemos identificado que a mayor cooperación, mayor propensión a expandir la agenda de concertación de políticas en relaciones comerciales internacionales, y de la mano de ello, a expandirse las exportaciones. El caso chino es el más evidente en esta línea.” Y cierra con una potencial brújula para la práctica de lobby. Textualmente: “Más que sugerir una política exterior que prevenga costos en términos de acceso a mercados, (...) (hay que) imaginar (...) políticas exteriores que por medio de la cooperación expandan posibilidades para las exportaciones argentinas.”

Alineación dinámica y las 6p: una herramienta de diagnóstico sistemático continuo de la transformación digital organizacional

Por Jorge Washington Barrientos; Alejandra Judith Efrón; Tania María López Arouxa

Detrás de este trabajo académico, quizás pueda encontrarse ayuda de modo de resolver problemas para llevar adelante cambios en la propia empresa. Los autores se proponen examinar “la transformación digital post-pandemia Covid-19” en organizaciones de la Argentina. Para ello combinan metodologías diversas, en procura de un procedimiento de análisis sistemático que ayude a “distintas organizaciones a diseñar sus estrategias de transformación digital” de modo exitoso. Con este fin relevaron actividades que agruparon en lo que denominan “las 6P de la transformación digital”: Preparación, Productividad, Precarización, Prevalencia, Prestigio y Protección. Y luego procedieron a realizar el trabajo de campo, con el fin de testear en 130 empresas la validez de la herramienta de diagnóstico que habían diseñado. Concluyen que la combinación de las metodologías “puede ser una herramienta para trabajar la transformación digital en una organización, con un impacto positivo en los clientes.” En resumen, lo dicho al principio: puede ser factible, con este instrumento, llevar adelante los cambios necesarios para una transformación digital eficaz.



Franquicias que innovan, ¿misión imposible?



Se trata de un modelo que se atiene firmemente a un manual de procedimiento, bajo el paraguas de un negocio probado y una marca afianzada. Pero el mundo cambió: con revoluciones tecnológicas y lanzamientos constantes, más el terremoto de la pandemia, ¿cómo se puede sumar la innovación en un esquema famoso por “copiar y pegar”? Consultores y marcas aportan sus consejos, y advierten sobre el peligro de las posturas conservadoras.

Por Laura Andahazi Kasnya

Las franquicias suelen ser el resultado de un negocio innovador en su origen. Sin embargo, en un mundo tan cambiante donde cada día aparecen nuevas ofertas, mercados, tecnologías y formas de consumir, la innovación no debería limitarse a copiar y pegar el modelo-madre. Porque un negocio exitoso no es solo el que logra ganancias extraordinarias en el corto plazo, sino también el que perdura en la preferencia de los consumidores. Y para ello, no hay otra clave que la innovación, aun cuando el negocio se rija por manuales de procedimiento.

Sentencia de muerte

Eduardo Laveglia, director ejecutivo de Proaxion, una consultora especializada en la experiencia del consumidor, lo dice sin vueltas: “Aquellas marcas que crean que franquiciar es otorgar al

franquiciado un manual para que siga al pie de la letra, estarán firmando su sentencia de muerte. Las franquicias mejor posicionadas trabajan bajo un modelo de negocio dinámico y con manuales operativos que se actualizan periódicamente”, advierte.

Todo se aceleró desde marzo de 2020. Porque la tecnología fue la gran aliada de las empresas para hacer frente a la pandemia, y aquellas que ya venían transitando el camino de la transformación digital son las que hoy, en mayor o menor medida, continúan de pie. Por eso, remarca Laveglia, sin innovación no hay negocio, pero tampoco futuro. Pero atención: innovar no necesariamente tiene que ver con tecnología o con la creación de un producto nuevo, sino que tiene hoy un sentido más amplio. Innovar, explica Laveglia, es buscar soluciones novedosas a problemas nuevos o viejos.

Diego Pasjalidis, especialista en innovación, remarca por su parte que no hay que confundir creatividad con innovación, dos términos que a su entender suelen confundirse: “La creatividad es la capacidad que tenemos todos de generar ideas. La innovación es la aplicación de esas ideas, que además deben generar un valor diferencial”, explica. Innovar -agrega- exige recursos humanos, procesos, conocimientos técnicos, estructura y dinero. “Por lo tanto, todos somos creativos, pero no todos podemos generar una innovación”

De modo que, según los especialistas, en el modelo de franquicias es la empresa franquiciante la que tiene el deber de innovar, la que va a decidir cuánto riesgo va a asumir, y cómo lo va a aplicar a su red.

En Luz Azul, marca de una Pyme láctea de la ciudad bonaerense de

Gabriela Benac
una de las dueñas
de Luz Azul



Azul, la innovación se traduce, según Gabriela Benac, una de sus dueñas, en la implementación de tecnologías que mejoren la operación de sus 60 franquicias y en el lanzamiento de nuevos productos para los clientes. “La innovación no puede no estar en la agenda de las empresas ya sean grandes, chicas o medianas, trabajen o no con el modelo de franquicias. Si se quiere, la diferencia es que en una empresa franquiciante la innovación tiene que estar dirigida, compartida con cada una de las franquicias y ser muy bien comunicada, para no terminar teniendo locales diferentes. Por eso, la innovación no puede venir del franquiciado, sino de los franquiciantes”, advierte.

Si cada franquiciado innova por su cuenta, advierte también Pasjalidis, la franquicia se sale de control. No obstante, ambos aclaran que los franquiciados no deben quedar al margen del proceso de innovación, porque son el oído del negocio; deben participar generando ideas.

Salir del modo auditoría

“Las marcas tienen que salir del modo auditoría, para pasar a conversar con sus franquiciados, que están de cara al cliente. Dejarlos afuera es perderse una cantidad enorme de hipótesis e

ideas que pueden iluminar el proceso de innovación”, dice Laveglia. Además, agrega, el primer mandamiento de un equipo innovador es la diversidad de sus componentes. “Y por la naturaleza del modelo de franquicias, el acceso a diferentes perspectivas es bien potente, ya que existen franquiciados autoempleados, pero otros son empresarios que operan muchas marcas y rubros. Hay franquiciados de diferentes regiones, con sus propias idiosincrasias, y también hay del exterior, con otras costumbres. Entonces, si se abren canales de diálogo, se genera una fuente inagotable de posibles innovaciones”, destaca.

Con Laveglia coincide Pablo Torres, titular de la consultora cordobesa especializada en franquicias 384 Group, y además franquiciante de su negocio: “Nosotros tenemos franquiciados con muchos años de trabajo en cargos gerenciales en multinacionales; otros son profesionales; otros, fundadores de empresas. Y todos ellos con mucho para aportar al negocio”, cuenta.

En este sentido Benac, de Luz Azul, aunque es tajante con la idea de que solamente el franquiciante es quien debe innovar, coincide en que es importante que el franquiciado participe en el proceso de innovación a través del aporte de ideas. Por

eso organiza reuniones con ellos por Zoom, o presenciales cada dos o tres meses. “El pensamiento es tan lindo, tan libre y tan grande, que poner 60 cabezas a pensar es mucho mejor que dos, pero la ejecución tiene que ser de pocos, para poder concretar la idea en tiempo y forma”, remarca. Hoy la empresa tiene una promoción que sugirió un franquiciado: al cliente que compra mercadería por \$1000 en efectivo, le regalan 100 Azules, un “billete” de la marca para usar en las próximas compras; ya llevan emitidos el equivalente a \$4 millones. “La idea surgió en un grupo de WhatsApp que tenemos con los franquiciados. Suelo pedirles que propongan ideas. Una de las últimas consignas fue sobre promociones, y uno de los franquiciados sugirió la idea de darles algo a los clientes; esa fue la semilla de los billetes, que después fue desarrollada por el equipo de marketing de la empresa”, cuenta Benac.

En la cadena Centro Pinturerías, por su parte, cada franquicia tiene asignado un equipo de cinco personas que se dedican a darles soporte y escucharlos exclusivamente. Pero para asegurarse una comunicación más fluida, desarrollaron una aplicación de uso interno donde tanto los franquiciados como sus empleados acceden a las novedades, hacen pedidos y también dejan sus sugerencias, opiniones e ideas.

Viejo y nuevo modelo

Para Matías Ponce, cofundador de Estudio Locht y experto en agilidad sustentable y transformación cultural, hay un nuevo y un viejo modelo de franquicias que se diferencian justamente por su permeabilidad a la innovación. “Hubo un momento en que las franquicias llegaban, imponían un modelo y no había posibilidades de salirse del manual. Ahora creo que estamos ante un nuevo modelo con rituales de conexión con los franquiciados persiguiendo una mejora continua y no perder ventaja com-



Sebastián Santiago
director comercial
de Grido

Innovación abierta: el caso Grido

Además de la interacción con los franquiciados, en Grido hace cuatro años dieron un paso más en materia de innovación: decidieron buscar fuera de su red a startups que le agregaran valor al negocio con soluciones innovadoras. Así, para concretar procesos de innovación abierta se vincularon con incubadoras de empresas; los tres primeros años trabajaron con Incutex, de Córdoba, y en 2022 con Nextp Corporate Partners. Según el director comercial, Sebastián Santiago, Grido les plantea un tema o problema, y la incubadora lo baja a su red de emprendedores, quienes luego presentan una solución o una propuesta de negocio a la empresa. “Por lo general llegan alrededor de 100 emprendimientos y elegimos a diez para incubar durante nueve meses. Luego seleccionamos uno o dos para que queden como proveedores, o nos asociamos e invertimos en el proyecto”, detalla. Del primer año escalaron el café en cápsulas que se ofrece para consumos en los locales

o para que el cliente lleve; el segundo año quedó Gofrizz, un marketplace de alimentos congelados que Grido terminó comprando; y de la tercera convocatoria tienen ahora cinco proyectos incubados esperando definición. Este año, como decíamos antes, la convocatoria fue a través de Nxtp y destinada a startups de base tecnológica de Latinoamérica que puedan dar respuesta a los desafíos de producción inteligente, acciones comerciales basadas en datos y personalización extrema de la atención al cliente.

“Ahora, aplicando la misma metodología de innovación abierta, estamos buscando intrapreneurs. Son 15 personas de diferentes áreas de la empresa, a las que hacemos trabajar con diferentes metodologías de innovación de manera de ir generando la cultura dentro de la empresa. Se dice que una empresa es innovadora cuando más del 20% de su facturación llega de las nuevas innovaciones. Nosotros estamos hoy en un 12%: aún lejos, pero en camino”.



Eduardo Laveglia
director ejecutivo de
Proaxion



Diego Pasjalidis
especialista
en innovación



Matías Ponce
cofundador de Estudio
Locht



Víctor Ramírez
responsable de
franquicias de Centro
Pinturerías

Dale color a Guleguay

La cadena Centro Pinturerías también tiene su historia de innovación inversa de la mano de un franquiciado de Guleguay, Entre Ríos. Aquella plaza, cuenta Víctor Ramírez, responsable de franquicias, en 2008 era literalmente gris. Las fachadas de las casas no tenían color y tampoco pintarlas era una preocupación de los vecinos, por lo tanto las ventas del franquiciado no resultaron como esperaba. Sin embargo, lejos de resignarse, se puso en contacto con su ejecutivo de cuentas y le propuso una idea: saldría a sacar fotos de las casas, las intervendría con color y luego las pasaría por debajo de la puerta de cada casa para mostrarle a los propietarios cómo quedarían pintadas; obviamente en la foto anexaría los datos de su sucursal.

La empresa no sólo apoyó la idea sino que además lo acompañó con una acción promocional para que pudiera ofrecer un descuento. “Le fue tan bien que comunicamos su experiencia al resto de los franquiciados y muchos la aplicaron también con mucho éxito. El franquiciado de

Catamarca hizo lo mismo. Como él entregaba puerta a puerta los productos, pedía permiso para sacar fotos de paredes sin pintar o con manchas de humedad y luego volvía con la imagen renderizada y un presupuesto”, relata Ramírez.

Pero la idea del franquiciado de Guleguay no sólo significó una acción de marketing sino que también fue inspiración de un servicio directo al consumidor. Se trata del Alba Visualizer, una aplicación que le permite al cliente cargar la foto del ambiente que quiere pintar (o enfocarlo con la cámara de su celular) para ir probando colores y darse una idea de cómo podría quedarle el ambiente. “Este decorador virtual no es otra cosa que la materialización de aquella idea casera que tuvo nuestro franquiciado de Guaguay. Nosotros somos permeables a escuchar las propuestas de los franquiciados, y si es aplicable a todo el parque, lo desarrollamos para darle un marco formal”, asegura Ramírez. Hoy la empresa cuenta con 210 locales distribuidos en 19 provincias.

petitiva. Más que cadena de réplica, hoy las franquicias son una red, una comunidad de prácticas”, explica. Así, según Ponce, es clave la co-creación, y para conseguirla sugiere juntar en la misma mesa a franquiciados, franquiciantes, empleados, inversores e incluso clientes.

En la Argentina, según la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), hay alrededor de 1500 empresas franquiciantes, con más de 40.600 locales franquiciados. Según Ponce, las franquicias “mayores de edad” son las predominantes y están aún peleando por alcanzar una cultura innovadora. Las “adolescentes”, por su lado, ya tienen en el ADN la innovación y el trabajo en comunidad como modelo. Y por último, para las nuevas empresas, donde se incluyen tanto las “bebés” como las franquicias aún no nacidas, innovación y comunidad son términos naturales. En ellas, según el especialista, ambas dimensiones ni se cuestionan.

Foco en lo local

Conviene recordar, además, que lo que funciona en Buenos Aires no necesariamente sirve en Humahuaca o en Ushuaia. Esto dispara otra pregunta: ¿toda innovación debe ser aplicable a toda la red? El experto Ponce cree que el problema está en pensar cómo se articula lo global y lo local del sistema. “En las franquicias hay dos cruces que son la estandarización versus la localización, y me parece que lo que tendríamos que pensar es la experiencia del usuario/cliente. Hubo un tiempo cuando la experiencia debía ser la misma acá o en Shanghai, pero con eso perdemos de vista las particularidades de los usuarios. ¿Cómo integramos la franquicia con las tradiciones y costumbres de los clientes de determinada geolocalización? Creo que ahí está la innovación. No podemos pensar todo para todos, eso es muy del viejo modelo de franquicias.”

Para Gabriela Bordoy, docente de la Licenciatura en Analítica

Empresarial y Social del ITBA, la estandarización del modelo de franquicias es el “caballito de batalla” que debe mantenerse. Sin embargo, dice, como hay adaptaciones necesarias según la región, la cuestión clave es la comunicación. “Los otros días leí una queja de un cliente de una cadena de cafeterías. Contaba que en su provincia consumía un menú con determinado precio, pero que en Buenos Aires no existía y que terminó pagando el doble por lo mismo. Lo que este cliente no supo es que probablemente esa promoción haya sido un permiso que se le dio al franquiciado del interior y no a toda la cadena. Una comunicación clara le hubiera ahorrado al cliente una decepción con la marca”, argumenta.

Los manuales, ¿una herramienta obsoleta?

Para Justo Maselli, desarrollador de franquicias, los manuales operativos son una herramienta fundamental para los franquiciados, pero cree que de nada sirven si nadie los mejora y actualiza. “Imaginemos el rol de los manuales en plena pandemia... los manuales de 2019 no sirvieron más. De un día para el otro hubo que reinventarse; no tenía sentido apegarse a lo que decía el manual. Antes solían tener una vigencia de cinco años, ahora hay que revisarlos al menos anualmente”, explica Maselli.

En Estudio Locht ya no hablan de manuales con sus clientes. Según Ponce, prefieren hablar de prácticas que se revisan trimestralmente. “Porque cuando terminaste de documentar el manual, quizás ya es viejo. Nosotros decimos que hoy es la mejor práctica, pero por ahora. Porque mañana va a cambiar... vivimos en mundo beta.”

En la cadena de heladerías Grido no usan manuales sino que, copiando el modelo Wikipedia, implementaron Wiki Grido, para que el franquiciado suba el contenido sobre la base de su experiencia. “Aunque nosotros tenemos una Grido-net en la que

se detallan los procesos de manera unidireccional, el manual terminó siendo Wiki Grido, que es totalmente dinámico y participativo”, explica Sebastián Santiago, director comercial de la empresa.

Respecto de los límites a la innovación que los contratos de franquicias podrían imponer, Gabriel Martinelli, gerente de expansión y franquicias de Havanna, explica que se suelen redactar de manera general, para abarcarlo todo. “Por ejemplo, nuestros contratos establecen que el franquiciado tiene la obligación de vender todos los productos que determine Havanna, y ahí entra todo, tanto los actuales como los futuros”.

En el caso del manual de operaciones, aclara el ejecutivo, para cada nuevo desarrollo se hace una actualización. “Por ejemplo si lanzamos un nuevo sándwich, se hace una ficha descriptiva y un instructivo sobre cómo servirlo. Antes se hacía en formato físico, ahora es todo online. Cada dos o tres meses los manuales suelen actualizarse, ya que continuamente la empresa lanza un nuevo producto o mejora un proceso”, cuenta.

Hable con ellos

El design thinking, el benchmarking, el brainstorming o los OKR (Objetivos y Resultados Clave, por su sigla en inglés) son algunos métodos utilizados por las empresas para generar innovación. Pero para los especialistas, las franquicias tienen una instancia más económica, sencilla y esencial: hablar con el franquiciado.

De acuerdo con Bordoy, las franquicias finalmente no son otra cosa que un canal de comunicación y contacto con los clientes de la empresa franquiciante. Por lo tanto, cerrarse a escuchar al franquiciado equivale a darle la espalda al cliente. “Preguntando al franquiciado cómo solucionaría él mismo determinado problema, es cómo surgen las innovaciones inversas”, explica.



Justo Maselli
desarrollador de franquicias



Gabriela Bordoy
docente de la Licenciatura en Analítica Empresarial y Social del ITBA



Pablo Torres
titular de la consultora cordobesa 384 Group



Foto: Pepe Mateos

Gabriel Martinelli
gerente de expansión y franquicias de Havanna.

Pandemia y alfajores

Para hacer frente al cierre de sus locales por la pandemia, una de las principales medidas que tomó la cadena de cafeterías Havanna fue la reventa de productos, que había sido ideada por uno de los franquiciados.

Si bien la empresa tiene su departamento de Innovación, la solución surgió de una de las reuniones que Gabriel Martinelli, gerente de expansión y franquicias, organiza periódicamente con los dueños de las 170 franquicias que operan en el país. “Si el cliente no puede ir al local, ¿por qué no llegar al cliente a través de una red de revendedores?”, dijo un franquiciado. Y Martinelli anotó la idea, para evaluar con el equipo de innovación y el resto de los gerentes de la empresa.

Tomando entonces el modelo de reventa, cada franquiciado, incluso sus empleados, vendió el stock de alfajores a sus amigos, familiares y conocidos, quienes a su vez los revendieron entre sus allegados, creando así una red. “Después de debatir y medir los riesgos, decidimos sumar al delivery y al take away la posibilidad de que los franquiciados pudie-

ran crear su propia red de revendedores. Fue una excelente iniciativa y sirvió para salir de una situación crítica. Por supuesto la empresa siguió la trazabilidad de los productos para asegurar su calidad”, dice Martinelli.

Con la actividad ahora normalizada, la red de revendedores quedó desactivada. Pero Martinelli confiesa que el sistema de reventa no sólo fue un salvavidas para los franquiciados, sino que a la empresa también le sirvió para poner foco en plazas que hasta ese entonces había subestimado. “Olavarría, por ejemplo. Un franquiciado le vendió productos a un familiar de esa localidad que a su vez vendió todo. Lo mismo sucedió en Pehuajó, y cuando nos quisimos dar cuenta nuestros productos circulaban en un centenar de ciudades impensadas”, dice. Este año, Havanna planifica la apertura de 20 nuevas franquicias, pero no ya en Rosario, Córdoba, Ciudad de Buenos Aires o Mendoza, sino en Olavarría y Pehuajó, así como en Resistencia, ciudad de Corrientes, San Fernando del Valle de Catamarca y ciudad de La Rioja.

Según la edición 2022 de la Guía Argentina de Franquicias (GAF) y en base a las fichas técnicas publicadas (que sólo representan una parte del universo argentino de este modelo), 16.561 locales franquiciados conviven con 1.376 locales propios de las marcas franquiciantes. Este sistema mixto, opina Torres, de 384 Group, permite a las empresas probar las innovaciones en sus locales propios sin poner en riesgo a los franquiciados. “Una vez puesta en práctica en los locales propios, pueden luego bajar la innovación al resto de la red, de modo que se replique de manera sistematizada y homogénea”, señala.

Desde su fundación en el año 2000, la cadena Grido organiza anualmente una jornada de encuentro con sus franquiciados y proveedores en Tanti (Córdoba) para participar en talleres de innovación. “Cuando arranqué con esta actividad, otras empresas franquiciantes me decían que estaba loco por juntar a todos los franquiciados, pues me advertían que se iban a agremiar. Pero nosotros nunca quisimos el modelo rígido de franquicias que te da un manual y no te permite desviarte ni una coma. De esas jornadas de innovación nacieron nuevos sabores y formatos de helados, pero lo más disruptivo que surgió fue la idea de las pizzas congeladas, algo que ya veníamos pensando, pero fue ahí donde terminó de tomar forma”, cuenta Santiago. A seis años de su lanzamiento, Frizzio, la línea de alimentos congelados, representa alrededor del 5% de la facturación total de una franquicia Grido. También tienen franquiciados asesores por zona, que tienen la función de llevar propuestas al directorio de la empresa. Esas ideas se estudian, se contrastan, y una vez aprobadas se aplican a toda la red: unas 1650 franquicias en Argentina, 100 en Paraguay, 70 en Chile y 60 en Uruguay (ver además recuadro “Innovación abierta”).

Juan Farías

franquiciado de la cadena francesa de tintorerías 5àsec, de Mercedes

Innovación inversa

Seguramente, en un “Sin repetir y sin soplar”, el nombre McDonald’s surja entre las primeras marcas de un listado de empresas que operan bajo el formato de franquicias. Sin embargo, su éxito no proviene totalmente de la creatividad de sus equipos internos, sino también de sus franquiciados. La Cajita Feliz, un caso de innovación inversa, llegó por iniciativa de Yolanda Fernández de Cofiño, la titular de la primera franquicia de la cadena en Guatemala, en 1974. En una nota publicada en 2018 por Forbes México, “Yoli”, como se la conocía (falleció el año pasado a los 87 años), contó los orígenes del famoso menú infantil.

En 1976, preocupada de que los niños dejaban sin terminar sus hamburguesas, la franquiciada por su cuenta -algo que hoy quizás supondría una sanción del franquiciante-, decidió achicar las porciones y sumar un pequeño juguete al menú, que bautizó con el nombre “Menú Ronald”. Tuvo suerte: su iniciativa no solo fue bien vista por la empresa, sino que un año después la casa matriz adoptó la idea y la replicó a toda la cadena en el mundo. Aunque quien patentó la idea bajo el nombre Happy Meal (Comida Feliz) fue Bob Berstein, un publicista de Chicago (Estados Unidos) que además diseñó la caja, fue “Yoli” la que en 1982 recibió por parte de la empresa el Ronald de Plata, un premio para los que aportan buenas ideas a la marca. Ella lo recibió por la Cajita Feliz, nombre con el que se la conoce en América Latina.

Ropa limpia, negocio con jazz

Importando la idea de un viaje a París, Juan Farías, franquiciado de la cadena francesa de tintorerías 5àsec de Mercedes (Provincia de Buenos Aires) organizó, con autorización de la empresa franquiciante, “La noche de las tintorerías”, un evento de pro-



mociones con una banda de jazz que tocó en vivo en la puerta de su local.

“La inversión –no quiso decir cuánto– fue irrisoria si se lo contrasta con el 70% más de ingresos de prendas que tuvimos respecto a un día normal. Y eso que el objetivo no era tanto la venta, sino posicionar la marca en la ciudad”, cuenta orgulloso Farías.

Entre las 19 y las 21 horas de la noche del 22 de abril, el franquiciado ofreció a los mercedinos un 2X1 para prendas del mismo tipo, y los recibió con un show en vivo de la cantante y saxofonista Michell Bliman. Dato de color: es la hija de Jorge Bliman, presidente de Dilexia, la empresa responsable de la cadena 5àsec en Argentina. “Cuando vi en Francia a una banda de jazz tocando a la gorra en la puerta de un 5àsec me partió la cabeza, y prometí hacerlo acá. Después por la pandemia fue imposible, pero ahora presenté la idea y les encantó. La verdad es que superó las expectativas y seguramente la volveremos a realizar en primavera cuando la temperatura sea más agradable”, promete.

Farías abrió su franquicia en 2017, luego de comprobar por un infortunio que sería un éxito en Mercedes: había llevado un traje a la tintorería pero la demora era de 25 días; tuvo que supli-

car que se lo entregaran antes porque de lo contrario no llegaría a tiempo a su propia boda. La oferta era escasa y la demanda, evidentemente, alta e insatisfecha. Como no tenía experiencia en el rubro no dudó que la mejor opción era asociarse a una marca que le transfiera el know how, de modo que 5àsec, cadena de la que fue cliente cuando había vivido en la ciudad de Buenos Aires, fue la elegida. Ahora, con más experiencia, en enero pasado Farías abrió su segunda franquicia 5àsec en Tortuguitas, Provincia de Buenos Aires.

“Innovar en los procesos es imposible, pero por eso uno compra un paquete armado. La empresa tiene todo estudiado, controlado y tiene gente especializada trabajando para que todo salga bien o para ayudarte cuando las cosas se dificultan; creo que en procesos ellos son los expertos y van a hacer las mejores innovaciones. Sin embargo, con su permiso, permiten hacer algunas modificaciones que mejoren la eficiencia de tu local”, explica. Otra de sus innovaciones, además de “La noche de las tintorerías”, fue usar paneles solares para abastecer de energía a su local. Con ello redujo el consumo un 50% y abarató el costo de la factura de luz, además de cuidar el medioambiente. ☑



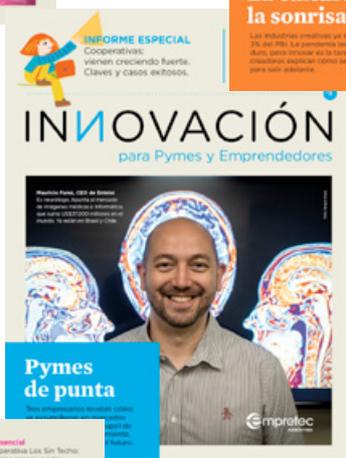
Fundación Empretec

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.



Acá pueden acceder a las ediciones anteriores de **nuestra revista**



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



CONEXIONES
DIFUSIÓN
FORMACIÓN
ASISTENCIA

empretec.org.ar



Fundación Empretec
Argentina



@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.

