



INFORME ESPECIAL

Tras un fracaso, millonarios. Cuatro emprendedores que aprendieron de sus errores y pudieron ganar en la revancha.

Entrevista

Silvina Batakis:

“El Banco Nación debe hacer trajes a medida para cada empresa”

°8

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



foto: Sergio Goya

Gustavo Esteban
de la metalúrgica Tapigar

Petróleo y gas: cómo sumarse

La producción se está expandiendo a tasas de dos dígitos, con Vaca Muerta liderando el auge. Expertas y expertos dan las claves, y desde cinco empresas revelan cómo hicieron para subirse a un sector que avanza imparable.

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

bna.com.ar
0810 666 4444
Seguinos en



Banco Nación

Cada argentin@ cuenta.

Balance de 12 meses plenos, hacia un 2023 más potente aún

Por Adrián Lebendiker
Presidente
Fundación Empretec

Estamos cerrando el año, y diciembre es un mes de balances. Bien vale hacerlo ahora, con vistas a otros 12 meses intensos y creativos. Este año, ya superada la etapa crítica de la pandemia, desde la Fundación Empretec retomamos de manera presencial nuestros tradicionales talleres de desarrollo del comportamiento emprendedor. Los implementamos junto con organizaciones locales en cinco localidades de nuestro país: Luján, Río Grande, Ushuaia, San Rafael y Neuquén, más un sexto taller realizado en alianza con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), dirigido a emprendimientos del sector científico-tecnológico.

Complementariamente, desde Empretec concretamos diferentes propuestas formativas para Pymes y emprendimientos, por los cuales transitaron 4.300 empresas. Marketing digital, e-commerce, design thinking, planes de negocios, comercio internacional, inclusión y perspectiva de género en las empresas, sostenibilidad y economía circular, transformación digital e innovación, han sido solo alguno de los temas abordados en las diferentes capacitaciones.

También, junto a la Agencia I+D+i y el MINCyT, impulsamos la creación de la Red Federal de Pymes Innovadoras, de la que participaron 45 empresas. Para ellas, desde Empretec, ofrecimos el ciclo “Laboratorios de Innovación”, con metodologías propias, y donde las empresas participantes pudieron trabajar en la detección de problemas comunes y la gestación de soluciones para ser implementadas en 2023.

Por su parte, la 13° edición del “Concurso de Soluciones Innovadoras” contó con la inscripción de cerca de 1.000 proyectos, de los que resultaron seleccionados 80 postulantes para participar en capacitaciones con vistas a mejorar sus presentaciones de planes de negocios. Luego, entre esos finalistas, fueron elegidos cuatro ganadores, a lo largo de una competencia que demostró la gran convocatoria federal del concurso, así como la calidad de las postulaciones. Además, junto a la Asociación de Industrias Metalúrgicas (ADIMRA), organizamos la 2° edición

del “Concurso de desafíos 4.0”, una forma de estimular el desarrollo local de soluciones para la Industria 4.0.

También junto a ADIMRA, y con el apoyo del Banco Nación, el MINCyT y la Agencia I+D+i, diseñamos y desarrollamos un programa de formación de facilitadores en tecnologías 4.0, así como un curso de formación 4.0 para Pymes. Este fue apoyado por una sala itinerante montada en un contenedor, con soluciones tecnológicas 4.0 provistas por empresas locales, que comenzará a brindarse el año próximo.

Durante 2022 también presentamos el DIT - Dispositivo de Innovación y Transformación, un manual completo y con metodologías originales para acelerar procesos de innovación en las empresas, a partir de nueve pasos y 53 herramientas colaborativas. Sobre esta base, justamente, organizamos los Laboratorios de Innovación mencionados, que ofrecemos a organismos públicos, ONGs y empresas.

La Revista **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendimientos**, en su segundo año de vida, siguió aportando contenidos y casos de Pymes y emprendimientos innovadores de nuestro país, a través de sus ediciones trimestrales. Este año, adicionalmente, lanzamos la newsletter semanal del medio, multiplicando la oferta de contenidos e información sobre ciencia, tecnología e innovación.

Finalmente, acompañamos al Banco Nación en la organización de la “1° Expo pyme BNA Conecta”, donde asistieron más de 6.000 personas, se realizaron 1.500 reuniones de negocios en rondas locales y se brindaron 12 paneles de múltiples ejes y con expositores muy calificados. En la presente edición de la revista se puede acceder a las imágenes y los datos del encuentro, que se realizó en octubre en el Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela.

Nos espera un 2023 más intenso aún. Será un año en el que multiplicaremos esfuerzos y fortaleceremos nuestras propuestas, siempre acompañando a las Pymes y los emprendimientos con las herramientas que les permitan fortalecerse y volverse más competitivos. Con el objetivo de construir una Argentina que siga creciendo, generando empleo y desarrollándose en beneficio de todas y todos.

“ Yo nunca pierdo: o gano, o aprendo”, solía afirmar Nelson Mandela. Pero no es fácil aprender de las derrotas: primero hay que quitarse de encima la culpa, luego el estigma social que castiga los reveses, y casi siempre además afrontar las deudas que ha dejado el negocio fallido. Para empezar de nuevo hay que tener temple, contactos, buen nombre y capacidad de reflexión.

Todo esto nos lo explica muy bien Paula Ancery en el **Informe Especial**, con cuatro tropiezos comerciales cuyos líderes lograron rearmarse y salir otra vez a la cancha. Uno en el mismo rubro, otro volviendo a sus orígenes, un tercero apelando a capital semilla, y el último tras la paradoja de haber fracasado triunfando... Pero todos con creatividad y sabiduría, e incluso humor, que les permite apreciar aquellas caídas como lecciones útiles. Un poco como dice ese tango-joya, “Naranja en flor”: primero hay que saber sufrir.

El que no está sufriendo en la Argentina es el sector del gas y el petróleo, cuyas tasas de crecimiento superan los dos dígitos al año. Por eso Alejandra Beresovsky en la **Nota de tapa** explora en detalle, a través de expertos y protagonistas, cómo pueden las Pymes sumarse en la cadena de valor. Y enseguida Mariana Pernas la complementa con la voz de cinco empresas pequeñas y medianas que relatan cómo se subieron al tren de la energía, desde la provisión de guantes

de seguridad hasta el desarrollo de software, tableros eléctricos, suministros metálicos y productos de limpieza. Cada uno cuenta su inserción paso a paso, no exenta de tropiezos. Y todos coinciden en la seriedad con que los gigantes del sector tratan y perfeccionan a sus proveedores Pyme.

Otra vez petróleo y gas aborda el artículo de la sección **Ciencia y Empresa**, firmado por Vanina Lombardi. En este caso los tres emprendimientos fueron creados por gente surgida en universidades y centros de investigación públicos, con fuerte peso de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Todos son ejemplos claros de innovación aplicada exitosa.

Luego es el turno del **Especial Expo pyme BNA Conecta**, que muestra en imágenes el encuentro organizado a fines de octubre por el Banco Nación en Florencio Varela, con verdadero impacto en financiamiento, capacitación y generación de rondas de negocios. Las fotos de Pepe Mateos y Sergio Goya logran transmitir la vitalidad de la convocatoria.

Enseguida, Laura Andahazi desarrolla en **Humanos recursos** una vasta producción donde explica por qué la diversidad en las empresas no es solamente una cuestión ética, sino que además impacta muy positivamente en el cuadro de resultados y en el prestigio de la marca. Por sus páginas desfilan historias de empresas que reclutan gente de +50 o nacidos en

otros países, así como las que validan y acompañan a trabajadoras y trabajadores del colectivo LGBTQ+ con promociones a cargos gerenciales. Algo semejante propone Gabriela Ensinck en **Ambiente** con su recorrido por empresas vinculadas a la explotación de los recursos marinos: no sólo se trata de mantener los mares limpios y habitables, sino también de ganar plata con propuestas sustentables.

A continuación, Ximena Sinay en la **Entrevista** interroga a Silvina Batakis, la presidenta del Banco Nación. Además de sostener a la institución como un bastión para la actividad privada y el sector público, la economista señala la importancia de desarrollar tres segmentos específicos: la sinergia entre Pymes y firmas grandes (a través del mencionado BNA Conecta), el estímulo a las empresas lideradas por mujeres, y la promoción para organizaciones encabezadas por jóvenes. Luego, otra vez con autoría de Mariana Pernas, en **Para empezar** se explica paso a paso cómo y cuándo acceder a las ferias si se quiere apuntalar las exportaciones desde una Pyme. Y en **Lecturas**, finalmente, comentamos un libro sobre la evolución de la vida que despierta inspiración e ideas, más otro sobre los 30 años de la CONAE, un ejemplo de innovación, tecnología de punta y políticas de largo plazo.

Carlos Liascovich
editor



número 8 | diciembre 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 #8

Nota de tapa

6 **Petróleo y gas: las Pymes se suman al boom**

Expertas y expertos dan sus claves, y cinco empresas develan cómo hicieron para subirse a un sector que crece y luce imparable.

Ciencia y Empresa

15 **Innovar en petróleo y gas**

Desde tres emprendimientos explican cómo desarrollaron diversos servicios y productos para el sector.

Especial

18 **Nación de las Pymes**

Fotos y datos de la “Expo pyme BNA Conecta”, organizada por el Banco Nación en Florencio Varela.

Humanos recursos

22 **Productivos y diferentes**

Por qué incorporar empleados con distintas identidades le hace bien al negocio. Casos exitosos.

Ambiente

26 **Economía azul**

La oportunidad está en el mar

Entrevista

30 Silvina Batakis

“El Banco Nación debe hacer trajes a medida para cada empresa»

33 Novedades

Para empezar

34 **De feria por el mundo**

La participación en exposiciones internacionales es una pieza clave si se quiere iniciar un camino exportador.

37 Lecturas

- **Una (muy) breve historia de la vida en la Tierra**
- **Mirar la Tierra desde el espacio. 30 años de la Agencia Espacial Argentina CONAE**

Informe especial

38 **Volver a intentarlo**

Cuatro historias de emprendedores que, tras fallar en un negocio, salieron fortalecidos para encarar un nuevo proyecto.

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

* Propiedad Intelectual: en trámite

18



30



38



Petróleo y gas: las Pymes se suman al boom



La producción argentina de hidrocarburos se está expandiendo a tasas de dos dígitos, y en pocos años puede cambiar el mapa de la balanza comercial, los costos industriales y la generación de puestos de trabajo. Algunas claves para entrar con éxito en el sector: ir a ferias y exposiciones, postularse en licitaciones (aunque al principio se pierda), certificar ISO 9000 y cumplir las Normas API. Y en Vaca Muerta aconsejan asociarse con firmas locales. Expertas y expertos dan sus claves, y desde cinco Pymes develan cómo hicieron para subirse a un sector que crece y luce imparable. Por Alejandra Beresovsky. Casos: Mariana Pernas

En la Argentina, el sector hidrocarburífero ejerce tracción sobre múltiples actividades económicas y es uno de los sectores más pujantes, pese a no poder exhibir aún todo su potencial.

Ese perfil lo vuelve atractivo para empresas de múltiples rubros, tanto grandes como Pymes, que quieren ingresar en la cadena de proveedores.

Tasas chinas

Es uno de los sectores que creció en un entorno de inestabilidad macroeconómica: en agosto de 2022, la producción de petróleo tuvo un incremento interanual de 14,1%. Pero es posible discriminar los resultados según la forma de extracción: mientras que la convencional se redujo 3,7%, la no convencional (que es casi el 40% del total) aumentó 52,5%.

Por su parte, en el octavo mes del año, la producción de gas se elevó en forma interanual en 5,6%, también de

manera diferente según la fuente y forma de extracción: mientras que la convencional disminuyó 7,3%, la no convencional subió 18%.

La discriminación entre “convencional” y “no convencional” alude al reservorio donde se encuentra el recurso y, por ende, a la forma de obtenerlo. En las últimas décadas, la producción vía fracking o no convencional -que requiere la ruptura de la roca de donde se realiza la extracción, porque es menos porosa que en el lugar donde se obtiene de modo convencional- ha sido clave para equilibrar los altos precios de los carburantes.

Vaca Muerta y coleando

Vaca Muerta es, precisamente, una formación de petróleo y gas no convencional (también llamados “shale oil” y “shale gas”), que está ubicada en la Cuenca Neuquina y es muy extensa: abarca gran parte de la superficie de

la provincia de Neuquén y también de Mendoza, Río Negro y La Pampa.

Daniel Dreizzen, director de Energía en la consultora Ecolatina y exsecretario de Planeamiento Energético, asegura que actualmente, “el sector de petróleo y gas es muy pujante y está creciendo. Tiene, obviamente, muchísimo potencial por Vaca Muerta, pero también por los recursos convencionales; todavía hay muchas oportunidades para hacer pozos y extraer más petróleo y más gas. Y también hay oportunidades offshore, o sea, en el mar”.

La contribución directa del sector hidrocarburífero al valor agregado bruto del conjunto de la economía promedió el 3,3% en el periodo 2016-2021, según el informe “Características de las Pymes proveedoras de la cadena de petróleo y gas”, presentado en febrero por el Centro de Estudios para la Producción XXI (CEP XXI) y la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (Sepyme), del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Es un campo altamente formalizado –dice el documento–, con más del 95% de su empleo directo formal, y presenta los mayores salarios de la economía junto a la minería metalífera. Otro aspecto a destacar es que es federal: tiene un fuerte despliegue fuera del AMBA, en particular en provincias patagónicas.

Sin embargo es un sector que también enfrenta desafíos, como la falta de suficientes gasoductos y oleoductos, así como las grandes inversiones que demanda. “Este año se estarán invirtiendo US\$ 7.000 millones”, precisa Dreizzen. Es por eso que el potencial es varias veces mayor a lo ya aprovechado. “De Vaca Muerta solo se está explotando el 8%. La discusión no es si se va a desarrollar o no, sino a qué velocidad”, añade.

Tesoro escondido

Claudio Rodríguez, director de la carrera de Ingeniería de Petróleos de la Universidad Nacional de Cuyo, usa una metáfora para hablar del sector: “En términos de posibilidades, es un tesoro escondido”. Y precisa que la perforación de cada pozo demanda unos US\$ 12 millones, lo que expone la alta demanda de inversión que precisa la actividad. Pero -remarca- el retorno de esa inversión es relativamente rápido. “Se recupera en seis o siete años”, estima.

Respecto de la cadena de valor, Dreizzen afirma que “es muy rica, porque incluye actividades de todo tipo, desde las relacionadas con el pozo, hasta las vinculadas a los recursos humanos. Hay un gran abanico de oportunidades”.

De acuerdo con el trabajo de CEP XXI y la Sepyme, las empresas proveedoras de la cadena de petróleo y gas están consolidadas en sus mercados de actividad; de hecho, nueve de cada 10 Pymes involucradas en el sector tienen más de cinco años de funcionamiento, una antigüedad superior al promedio del universo total de Pymes. Además, su participación es más preponderante



“Todavía hay grandes oportunidades para hacer pozos y extraer más petróleo y más gas. Y también en el mar hay oportunidades.”

Daniel Dreizzen
director de Energía en la consultora Ecolatina y exsecretario de Planeamiento Energético



“Las mismas petroleras van acompañando a las Pymes en el proceso. No solo te exigen las Normas API, sino que te acompañan y ayudan. Y si una firma ya cuenta con certificación ISO 9000, puede estar en el circuito”

Karina Corradi
presidenta del Cluster de Petróleo, Gas y Minería de Córdoba

en esta cadena -continúa- que en el promedio general de la economía: el 37% son microempresas, contra una participación en la economía total del país de ese tipo de emprendimientos de un 3%.

Su participación en el comercio exterior es importante. La décima parte de las firmas que participa de la cadena es exportadora de bienes, una cifra 10 veces mayor a la que tienen en el promedio de la economía (1%).

“A nivel general, la inserción internacional es beneficiosa porque brinda a las empresas posibilidades de diversificar mercados, acceder a conocimientos e innovaciones, incrementar la escala (y con ello la productividad y la competitividad) y mejorar la calidad del empleo y los salarios, entre otros beneficios”, desarrolla el informe. Agrega que el acceso al mercado externo por parte de las Pymes contribuye a reducir la heterogeneidad estructural (es decir, las brechas internas de productividad entre firmas de diferentes tamaños) y a “mejorar la equidad en los mercados de trabajo”.

Pymes de todo tipo

Aunque provienen de sectores muy variados, 26,6% de las Pymes sectoriales pertenece al comercio, el 17,9%, a la industria manufacturera y el 13,7% a las actividades profesionales. De las segundas, más de la mitad (53%) corresponden a ramas intensivas en ingeniería (en mayor medida, del sector metalmecánico). “Un porcentaje mucho más elevado que el del resto de la economía, donde la participación alcanza el 24%”, dice el informe de CEP XXI.

Las Pymes proveedoras de la cadena se concentran principalmente en las provincias de mayor base industrial -Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba-, CABA y los distritos petroleros. Las proveedoras Pyme, por su parte, se encuentran principalmente en el corredor Buenos Aires-Rosario-Córdoba, pero también en torno a centros de influencia como Neuquén (y el Alto Valle del Río Negro), Mendoza, Mar del Plata, Bahía Blanca, Tucumán, Salta y Comodoro Rivadavia. El 8% realiza actividades “impulsoras” (principalmente, en los rubros de manufacturas e información y comunicaciones), en comparación con el 3% del promedio de las Pymes en toda la economía. Una actividad “impulsora” es aquella que crea encadenamientos hacia atrás, desarrollando proveedores y traccionando la estructura productiva a través de la demanda.

La gran pregunta, claro, es cómo convertirse en una de estas empresas muy pequeñas, pequeñas y medianas que venden a las grandes del ámbito energético. “Las empresas que hacen los pozos son contratadas y muy grandes. Y ellas, a su vez, contratan a otras que son Pymes. Entonces, si una Pyme quiere entrar en la industria petrolera, primero tendrá que contactarse con esas compañías de servicio.

Los estándares de seguridad y, en general, los requisitos, serán altos. Es una industria formal, con firmas muy reconocidas y muy serias”, dice Dreizzen.

“Es un sector altamente calificado, que requiere certificaciones. Y si bien los requisitos son altos, es una excelente oportunidad y desafío para una empresa”, coincide Leonardo J. Brkusic, director Ejecutivo de Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAPP).

Anillo de proveedores

Brkusic detalla que el primer anillo de proveedores integra a 2.000 Pymes de todo el país que generan 100.000 empleos de alto valor agregado, mientras que el círculo ampliado abarca a más de 10.000.

Respecto del trabajo que generan, afirma que “son empleos de alto y mediano valor agregado industrial” y que tienen un efecto multiplicador de tres. Es decir, que por cada empleo directo surgido, nacen otros tres indirectos.

El canal comercial es típicamente B2B, por lo que tiene alto valor la asesoría técnica previa, que debe continuar con acompañamiento y contemplar también asistencia post venta, lo que demanda equipo y estructura. “La industria del petróleo y gas articula yacimientos, jefaturas regionales, oficinas corporativas. Son como tres clientes dentro de un cliente”, grafica. Y añade: “El trabajo es vencer a los tres”.

A la hora de dar recomendaciones, señala que es importante visitar congresos y exposiciones. “Es un mercado de venta técnica, por lo que muchas veces se empieza por las referencias técnicas y luego se plasma en operaciones”, ilustra. Indica que es posible contactar a los y las profesionales que tienen funciones de ingeniería en los encuentros de capacitación y exhibiciones. “En vez de entrar estrictamente por el área de compras, se puede entrar por el área técnica”, insiste.

El especialista también sugiere estar muy preparados para una carga administrativa importante. “Son empresas que tienen muchos requisitos: hay que visitar portales de información, registrarse, mantener actualizada la información, estar dispuestos a certificar normas y tener nociones de compliance”, enumera. Y remarca que cada vez se exige más sustentabilidad y digitalización.

En lo relacionado específicamente con Vaca Muerta, afirma que demandará cada vez más bienes materiales, porque ya tiene 10 años de desarrollo y está por saltar a una fase comercial más avanzada, que triplicará la producción. Esto no implica -aclara- que solo puedan ingresar a la cadena de valor las empresas de mayor escala. “Algunas entran por volumen y otras, por proyecto, según el momento o el rubro”, apunta.

Otra posible instancia de encuentro entre Pymes y grandes productoras de petróleo y gas son las licitaciones, para las cuales -destaca Brkusic- son clave las ofertas

técnica y económica. Respecto de la segunda -define- es determinante el análisis financiero; es decir, que la empresa tenga la solvencia suficiente para afrontar el proyecto. Si la capacidad propia no es suficiente, también se puede optar por hacer alianzas y es una buena idea participar en clusters regionales.

Pese a que hay una multiplicidad de rubros involucrados -desde indumentaria, maquinaria, software y bienes de capital hasta catering, servicios técnicos, de logística y de transporte, pasando por salud, educación y prestaciones contables-, la oferta local tiene mucha oportunidad. “Se compite con empresas extranjeras, pero la Argentina tiene la capacidad de proveer el 95% de lo que consume la industria”, asevera.

Ferías y Normas API

Karina Corradi es presidenta del Cluster de Petróleo, Gas y Minería de Córdoba, un nucleamiento que lleva una década desarrollando encuentros, promoviendo rondas de negocios y analizando las demandas del sector. Corradi indica que es muy importante visitar las ferías para descubrir en qué segmento de la cadena se puede participar. “Es fundamental estar presentes, ya sea en encuentros, en cámaras, en trabajos que se hacen en cluster. Hay que caminar y golpear puertas”, sugiere.

La mayoría de las empresas del cluster proviene del autopartismo, mercado tradicional en Córdoba, por lo que gran cantidad de ellas ha aprendido de las exigencias de las compañías internacionales, como lo son las automotrices radicadas en la provincia mediterránea, entre las que se destacan Renault, Fiat y Volkswagen. Esas firmas fueron maestras en materia de exigencia, calidad y tiempo de entrega, manifiesta Corradi. La dirigente también sugiere certificar Normas API (sigla del American Petroleum Institute), una organización estadounidense que representa a todos los segmentos de la industria del gas natural y el petróleo de ese país y que desarrolló más de 700 estándares para mejorar la seguridad operativa, ambiental y de sostenibilidad de diversos productos.

“Las mismas petroleras te van acompañando en el proceso. No solo te lo exigen, sino que te acompañan y ayudan. Y si una firma ya cuenta con una certificación ISO 9000, puede estar en el circuito”, revela.

Finalmente, entre mudarse a Vaca Muerta para estar más cerca de las grandes firmas instaladas allá, o buscar un representante en la zona, Corradi recomienda lo segundo. “Es muy difícil para las empresas instalarse allá”, explica. Y también da la alternativa de asociarse con una proveedora local: “Eso permite usar las fortalezas de cada región”, destaca. También es posible la unión de rubros distintos, como producción y servicios, con el fin de complementar-se y ampliar las oportunidades.



Una oportunidad para las Pymes

Por Paulo Fariña

Economista, ex subsecretario nacional de Energía Eléctrica e investigador asociado en Desarrollo Económico de Cipepec

De la Argentina se dice que es un país con petróleo pero no petrolero. La menor productividad relativa tiene su beneficio: los pozos perforados en el país desde 1982, de acuerdo con Baker Hughes, son 64 anuales comparados con los 88 de México, y con los 54 de Venezuela o los 48 de Arabia Saudita. El mayor esfuerzo relativo ha permitido alcanzar una industria consolidada y competitiva a nivel internacional.

También se dice que el petróleo y el gas son recursos estratégicos. La crisis del gas en Europa volvió a remarcar la importancia de la seguridad energética. Pero en su concepción original, siempre estuvo presente el riesgo de tener una menor oferta a partir de un recurso no renovable. La actividad se asemeja al mito de Sísifo: todos los años es necesario invertir solo para restituir el declino natural de la producción.

La industria, y particularmente la Argentina, tienen hoy una segunda oportunidad. A partir del fracking, es posible convertir en reserva el petróleo y gas de esquisto. Los países que, junto a la Argentina, mostraban una producción declinante, están aumentando la producción y ganando participación de mercado global. Si consideramos que es posible duplicar la producción, una meta realizable al sumar el potencial exportador, las oportunidades para los proveedores y las Pymes son amplias. La metal-mecánica y los servicios asociados a la perforación y completado de pozos son el principal eslabonamiento hacia atrás. La economía del conocimiento dentro de la Cuarta Revolución Industrial es una oportunidad para ser más productivo y expandir la oferta, como lo muestran las técnicas para conocer el potencial del Mar Argentino.

La ventana de oportunidad para el sector depende de la velocidad de la transición energética. Aun así, la Agencia Internacional de Energía encuentra que para 2050, en un escenario de emisiones neutras, el 20% de la oferta energética provendrá de los hidrocarburos. Pero que estos reduzcan su participación en la matriz global, no significa que la inversión y la actividad lo hagan en la misma proporción.

Matías Godoy

caso 1
Segod

Foto: Pepe Mateos



GUANTES QUE NO SE CUELGAN

Fundada en 2007 como un emprendimiento unipersonal, Segod hoy emplea a 100 personas y ocupa un predio de 4.700 metros cuadrados en Valentín Alsina. Se trata de un fabricante de productos de protección personal en cuero, que en esa zona del sur del Gran Buenos Aires concentra sus dos plantas y el depósito. Su foco productivo son los guantes de seguridad e indumentaria de trabajo para soldar, y su incursión en el segmento de petróleo y gas se remonta a 2014. Hoy el sector ya representa el 40% de sus ventas y se ha convertido en una fuente de inspiración para crear nuevos productos.

Matías Godoy, fundador y socio gerente de Segod, entró en el rubro de la mano de un distribuidor de Neuquén. Pero pudo consolidar la ampliación recién después de realizar numerosos viajes a esa provincia, en los que logró conocer las necesi-

dades en las operaciones petroleras. “Es una industria con altas exigencias en lo que es protección de manos, y en lo que se conoce como ‘Elementos de protección personal’ (EPP). Con esos estándares, evaluamos especializarnos, y así fuimos haciendo productos cada vez más a medida, que luego replicamos a otras industrias. El del petróleo y gas es un sector pionero y el que más invierte en Seguridad e Higiene y en EPP. Además, comparte información sobre esas áreas, y suele tener muy buena predisposición para el desarrollo de nuevos productos”, expresa Godoy, cuyos guantes están certificados bajo normas IRAM 3607 contra riesgos mecánicos.

Hasta entonces, Segod estaba concentrada en firmas del cordón industrial de Buenos Aires, Rosario y Santa Fe, que sigue abasteciendo. Pero su operación en petróleo y gas le permitió incrementar su oferta, ya

que comenzó a diseñar guantes con prestaciones más específicas y mayores niveles de seguridad y tipos de protección, e incorporó nuevos materiales de fabricación, como el nitrilo, muy usado en el sector.

Para obtener el conocimiento que resulta en nuevos productos, el personal técnico de Segod visita las instalaciones de clientes para relevar cada función laboral. “Según el trabajo y el riesgo al que están expuestas, se recomienda un producto. Si hubiera alguna necesidad sin cubrir, se la transmite al área de Desarrollo para evaluar si es posible hacer alguna modificación a un producto existente o bien diseñar algo nuevo”, dice Godoy. En materia de seguridad, añade, “hay mucho intercambio de información” entre las empresas petroleras. Es un elemento favorable, porque “cuando una compañía tiene una necesidad, suele ser también una necesidad de todo el rubro”.

María del Carmen Lugar

caso 2
Odea

Foto: Pepe Mateos

SOFTWARE EN BOCA DE POZO

Todo comenzó con un proyecto de carga masiva de datos en los sistemas transaccionales de YPF, hace casi 30 años. Para hacerlo, había que conocer muy bien el negocio y los procesos de la industria petrolera, y tener una metodología de gestión de la información de los yacimientos de la compañía. El desafío estuvo a cargo de Odea, una nueva compañía que habían fundado María del Carmen Lugar, licenciada en ciencias geológicas con trayectoria y formación académica en el sector, y su socio, el ingeniero químico Francisco Bosch. A partir de la experiencia de sistematizar esa tarea, se desarrolló una solución de software y luego se fueron sumando proyectos y más productos para el “core” de la industria de energía, petróleo y gas.

Si bien no es un sector al que sea sencillo ingresar, ya que es preciso cumplir con elevados estándares, para Lugar hay múltiples oportunidades. “Es una industria enorme, con alta especialización, necesidades muy diversas y un importante desarrollo de los proveedores locales. Pero para ofrecerle servicios es clave conocer cómo funciona y cuáles son sus procesos”, sugiere la socia gerente de Odea, que brinda soluciones de informática y consultoría para las áreas de producción, comercialización y distribución del rubro, con clientes como YPF, Pampa Energía, Pan American Energy, Total Energy y Compañía Mega.

Para dar el primer paso, aconseja buscar información, contactarse con los sectores de compras y anotarse como proveedor. Pese a

ello, seguramente, el primer intento no será exitoso, pero valdrá la pena insistir y ejercitarse. Se deberán completar planillas, participar de licitaciones y prestar atención a los requerimientos que mejoran la ponderación en la matriz de evaluación de un contratista. Odea, por caso, cuenta con la norma ISO 9001 y está certificada en metodologías de gestión de proyectos y productos de desarrollo de software.

Como aspecto positivo, Lugar destaca que el sector tiende a adoptar de manera temprana tecnología informática de punta, “lo que nos permite aprender de nuestros clientes y nos obliga a estar siempre actualizados”. Además, “es un rubro con proyectos estables e interesantes, y donde hay mucha innovación tecnológica y científica”.

caso 3
Ristal



Hernán Da Silva Feliana

ALTO VOLTAJE PARA EL ORO NEGRO

Hace algo más de 10 años, la fabricante de gabinetes y tableros eléctricos Ristal inició una estrategia de diversificación y especialización hacia el sector petrolero. La meta era abastecer a un rubro que “prioriza la calidad y la continuidad de servicios, y que demanda productos robustos, confiables y de alto valor agregado”, afirma Hernán Da Silva Feliana, gerente comercial de la empresa familiar gestionada por su tercera generación de dueños y que tiene 40 empleados. Por entonces, Ristal se concentraba principalmente en el mercado de la construcción, pero ese segmento estaba cada vez más “competitivo por costos y nuestros productos le resultaban muy caros”. Era urgente realizar un cambio.

La maniobra involucró múltiples recursos: vinculación con el sector público y asociatividad, capacitación, participación en

licitaciones (muchas veces, sin ganarlas), certificar calidad y viajar a las provincias donde están las operaciones, como Neuquén y Mendoza, para conocer a los clientes y distribuidores. Pero lo primero que hizo Da Silva fue estudiar “qué es y cómo funciona el mercado petrolero, cómo es su cadena de comercialización, y sus normas y requerimientos, para comenzar a adaptar mis productos”.

El municipio de San Martín (provincia de Buenos Aires), donde está radicada Ristal, le facilitó el acceso a formación sobre dirección de empresas, en la Universidad Nacional de San Martín, y lo conectó con firmas del distrito. Con ellas, fundó el grupo GenSam, integrado por proveedoras del sector de energía. “Con el grupo pudimos conseguir reuniones con las áreas de compras de YPF o PAE, e hicimos pools de compras para tener mejores costos,

compartimos experiencias y participamos de manera conjunta en ferias para promocionarnos en Neuquén”, señala el empresario.

Además de viajar a los establecimientos operativos de sus clientes, fue decisivo cambiar el modelo de comercialización, mediante la incorporación de un referente local que principalmente se ocupara de atender, de manera inmediata, una eventual reposición de repuestos.

Como parte de su estrategia para insertarse en el sector petrolero, que hoy explica el 50% de su facturación, Ristal certificó estándares como ISO 9001 o IQ Net, e incrementó la calidad de sus propios proveedores. “Hubo un cambio en la economía de la empresa y una jerarquización de la marca, porque trabajar para grandes compañías es un indicador de calidad y tiene un peso importante en nuestra carpeta de presentación.”

Emiliano Tanghe

caso 4
Econor

Foto: Juan Manuel Foglia

LIMPIEZA EN CRUDO

Las industrias consumen un alto volumen de productos de limpieza, como distintos tipos de desengrasantes, desinfectantes, detergentes, sanitizantes y jabones líquidos, específicos para cada actividad. Con la idea de abastecer esta demanda con una oferta alternativa a la que por entonces había en el mercado, y cada vez más amigable con el ambiente y la salud, hace 30 años un ingeniero químico egresado de la UTN fundó la empresa Econor, que elabora productos de limpieza para empresas e instituciones.

Su llegada al negocio petrolero fue casi inmediata: en 1996 firmó su primer contrato con YPF y, posteriormente, se fueron sumando las principales compañías del rubro y sus contratistas. La modalidad de inserción fue a través de alianzas con distribuidores, “que son socios comerciales con muchos años de trabajo y presencia en boca de pozo: están próximos al sector operativo y de producción, donde

se generan las principales necesidades”, explica Emiliano Tanghe, gerente de Desarrollo de Econor. “Ellos incorporaron nuestros productos a su catálogo de ventas para sumar algo más. Con el paso del tiempo, nos volvimos cada vez más importantes en su negocio por el volumen y facturación”, completa. “También trabajamos codo a codo con las áreas de Seguridad Laboral o Medio Ambiente de las grandes empresas para ir ofreciendo y hacer conocer los productos”, señala.

De acuerdo con Tanghe, se trata de una industria “muy exigente y dinámica, lo que implica adoptar políticas de calidad y mejora continua cada vez más exhaustivas”. Otro desafío -añade- es tener la capacidad de proveer grandes cantidades de productos de manera constante, y durante todo el año, a fin de garantizar el servicio.

La empresa, una Pyme familiar cuya gestión está a cargo de la segunda generación de propieta-

rios y que emplea a 30 personas, formula sus productos en su planta de Ituzaingó (provincia de Buenos Aires), que cuenta con la aprobación del Ministerio de Salud de la Nación y certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.

Su trabajo en el sector petrolero, que explica el 30% de su facturación, le permitió salir a exportar. Econor hoy le vende a toda la cadena de valor en Paraguay, Colombia, Cuba, Brasil y la Unión Europea. Incluso, sus productos han sido aprobados en Japón, aunque aún no concretaron operaciones comerciales. “Una vez que validamos los productos a nivel local, pudimos exportar -dice Tanghe-. Nuestros clientes tienen filiales en el exterior y, además, lo que demanda el sector petrolero es bastante similar en todos los países. Una vez que se hace el diseño y el desarrollo, lo que se vende es know how: la aplicación de conocimiento a un proceso específico.”

caso 5
Tapigar



Gustavo Esteban

Foto: Sergio Goya

LARGA VIDA AL METAL Y A VACA MUERTA

Tapigar es una empresa de servicios metalúrgicos que se desarrolló durante la década del 60 y que, en los '80, se especializó en petróleo y gas. Hoy gestionada por la segunda generación de dueños y con un staff de 140 empleados que trabajan en su planta de Quilmes (provincia de Buenos Aires), el 80% de sus ingresos se generan por la fabricación e instalación de equipos para esas industrias, y por la participación en proyectos de construcción e ingeniería en los mismos yacimientos.

La firma abastece a los principales jugadores del sector, como Techint, Tecpetrol, YPF, Pan American Energy, Axion, Shell y Plusptero. "Es una industria con una exigencia muy alta en todo nuestro proceso de producción. Los clientes hacen un seguimiento inicial de los materiales

e insumos utilizados, de la fabricación y de la entrega final de los equipos, con sus carpetas, certificados de aprobación y ensayos. Hay una trazabilidad completa y una interacción permanente", describe Gustavo Esteban, vicepresidente financiero de la firma e hijo de Antonio Esteban, que junto con Pedro Garro fundó el establecimiento.

Para estar a la altura, Tapigar cuenta con certificaciones de calidad -como ISO 9000 y ASME, de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos-, algo que la "posiciona de manera diferente frente al cliente y los competidores", completa Esteban, cuya empresa también exporta equipos a Chile, Bolivia y Perú.

En 2018, Tapigar fue destacada por Techint y Tecpetrol como

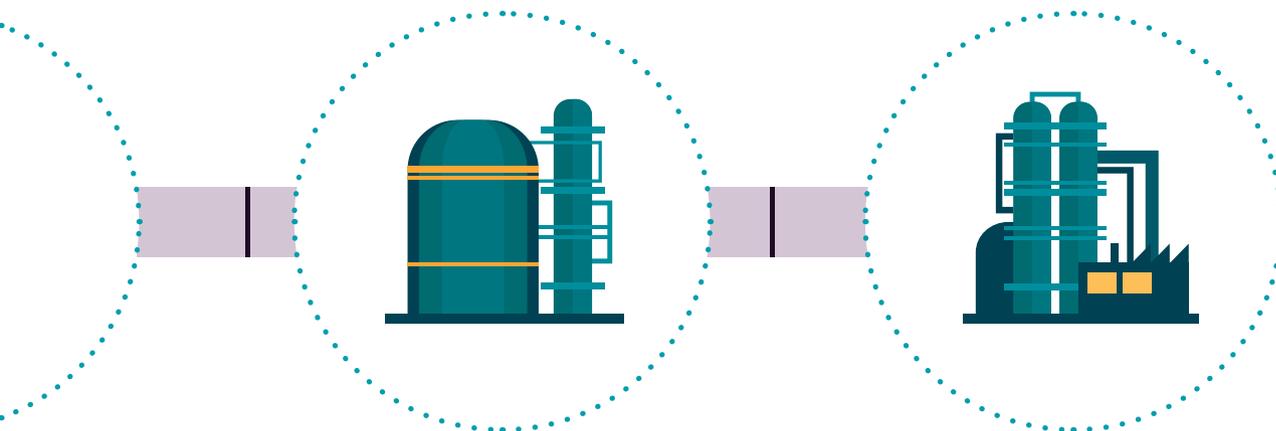
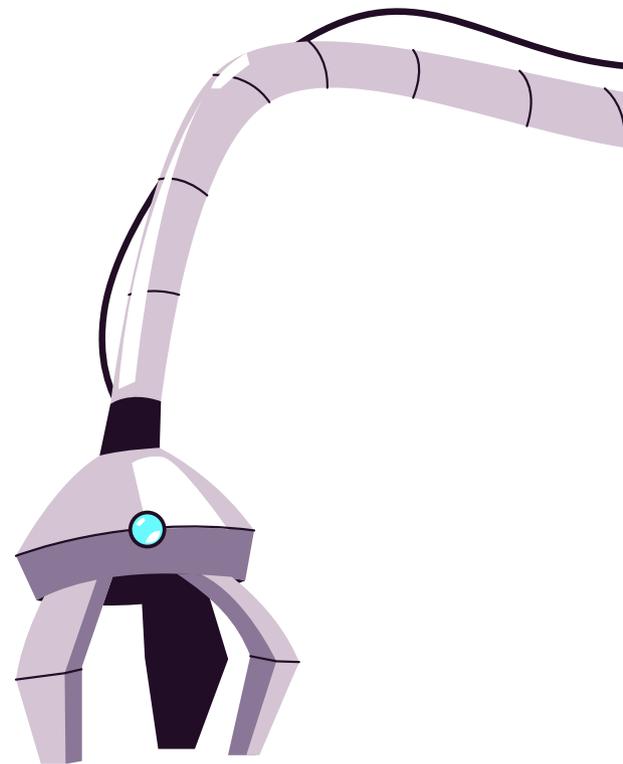
uno de sus proveedores clave en los proyectos de Vaca Muerta, en Neuquén. Desde entonces participa de capacitaciones del programa ProPymes, principalmente sobre temas vinculados a gestión y administración de empresas.

Como consejo para insertarse en este sector, Esteban no duda: "Profesionalizá tu trabajo, tu taller y a tus empleados". Y agrega: "Se deben utilizar tecnologías y estándares probados, y hay mucha exigencia en cuanto a los diseños, las especificaciones y los requerimientos. No podemos innovar más allá de eso".

También es preciso estar abiertos a que los clientes realicen inspecciones a la planta, o que supervisen el proceso de producción. "Lo positivo -enfatisa- es que continuamente tenés que estar invirtiendo." ❏

Innovar en petróleo y gas, una tarea profunda

Nanotecnología, robótica y construcción de equipamientos. Desde tres experiencias de desarrollo tecnológico local, con distintas aplicaciones y fines, explican cómo desarrollaron paso a paso servicios y productos para el sector. Estudiar, probar y adaptarse, son las consignas. [Por Vanina Lombardi](#)



A lo largo de toda la cadena productiva que comienza con la exploración de petróleo y culmina en productos e insumos para distintas industrias, se requieren capacidades científicas y tecnológicas particulares. En la Argentina, el sector de ciencia y tecnología cuenta con especialistas calificados para responder a muchas de ellas.

Contra la corrosión

Por caso, en el Instituto de Investigaciones en Ciencia y Tecnología de Materiales (Intema), de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) y el Conicet, un grupo de investigadores e investigadoras trabajan en la búsqueda de materiales para evitar uno de los problemas más usuales de esta industria: la corrosión de los tubos por donde circula el petróleo, particularmente durante el denominado upstream, es decir durante la extracción, sin demasiados procesos agregados.

“Como el proceso utiliza mucha agua con sales y químicos que corroen los metales, los tubos se fabrican con materiales compuestos, en general fibra de vidrio. Nosotros estudiamos por qué y cómo se degradan esos caños”, afirma Pablo Montemartini, director de la división Compuestos Estructurales Termorrígidos (CET) del Intema.

Junto a su equipo, compuesto por una decena de especialistas, también buscan innovar en el tipo de materiales que se usan para la construcción de esos caños, y trabajan en el diseño de recubrimientos con nanomateriales. “Usamos refuerzos de escala nanométrica basados en arcillas, zeolitas y otros materiales, para lograr nuevos tipos de recubrimientos que impidan la adhesión de parafina en el caño”, ejemplifica Montemartini, que es ingeniero químico y doctor en ciencias de materiales por la UNMdP. Comenzó a trabajar con polímeros y materiales avanzados hace 20 años, mientras realizaba un postdoctorado en la Universidad del Norte de Texas, en Estados Unidos.

En el CET, además, trabajan con formulaciones mejoradas, algunas con nanotecnología y otras a partir de la química del sistema, para caños ERFV (Epoxi Reforzado con Fibra de Vidrio), que se utilizan dentro de los pozos para la extracción de petróleo y también para transportarlo fuera del yacimiento, en las destilerías y en las plantas químicas.

“Nuestro grupo tiene el foco puesto en ir del laboratorio a la escala piloto”, destaca Montemartini. Y afirma que, actualmente, además de brindar servicios y

asesoramiento a la industria vinculados a degradación y análisis de falla, también tienen prototipos de tanques y tubos que ya están probando a escala piloto. Esperan poder ofrecerlos al mercado durante el primer semestre de 2023, incluyendo algunos destinados a aplicaciones de hidrógeno, tan buscadas hoy para la denominada transición energética.

Vaca sustentable

De Mar del Plata también proviene QM Equipment, una empresa proveedora de equipos industriales para el sector energético, que invierte en I+D entre el 10 y el 12% de sus ventas anuales. Por ejemplo, desde hace cuatro años están trabajando en el desarrollo de una bomba para fracking, que utiliza una turbina a gas en lugar de motores. De ese modo apuntan a que la producción no solo sea mejor en tiempo y costos, sino también más sustentable. Con ese fin también están trabajando en un proyecto con motores que funcionan a gasoil, pero que sean más grandes y productivos.

“Lo que estamos construyendo en Mar del Plata para Vaca Muerta está diseñado para reducir la huella de carbono y hacer más eficientes los equipos”, destaca Marcelo Guiscardo, uno de los socios fundadores de QM Equipment. Y detalla que en la empresa trabajan más de 50 ingenieros e ingenieras de la UNMdP.

En paralelo también están pensando en los requerimientos que puedan demandar los equipos para la producción offshore en la Costa Atlántica, donde las profundidades entre el barco y la superficie a perforar rondan entre los 1.500 y 4.000 metros. Es una gran diferencia con el sur del país, donde hay extracción de petróleo offshore desde hace más de 50 años, y cuyas profundidades rondan los 200 metros.

“Podemos ser un país que produzca dos millones de barriles de petróleo dentro de 10 años. Tal potencialidad la están viendo las mejores compañías del mundo que están invirtiendo hoy para perforar, y hay que prepararse. Porque si sucede, queremos que sea con nosotros y no a pesar de nosotros, o que simplemente lo veamos pasar”, subraya Guiscardo, quien también es presidente de un cluster de alrededor de 70 empresas de Mar del Plata vinculadas al sector energético.

Robot petrolero

Al igual que Montemartini, Gerardo Acosta también estudió en la UNMdP, pero en su caso eligió ingeniería

Pablo Montemartini
director de la división Compuestos Estructurales Termorrígidos (CET) del Intema

electrónica. Se doctoró en informática en la española Universidad de Valladolid, donde comenzó a trabajar en robótica para usos submarinos destinada a la industria petrolera, en 2002, siempre vinculado con la Argentina. Desde entonces ha desarrollado dispositivos y plataformas premiados en diferentes oportunidades. Hoy dirige el Grupo de Investigación Aplicada en Investigación Tecnológica en Electricidad y Mecánica (Intelymec), en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Unicen).

En 2012, por ejemplo, recibieron el premio Innovar por el “Ictiobot”, el primer prototipo de vehículo subacuático autónomo que pudieron armar gracias a financiamiento argentino. Había sido ideado para seguir tuberías y cables de la industria offshore, pero de a poco fue migrando a ser una plataforma de propósito general, a la que sumaron un vehículo de superficie denominado Macabot. Este dispositivo de robótica móvil obtuvo un subsidio de la convocatoria Empretecno 2016, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (Mincyt).

En 2015, Y-TEC (la empresa de tecnología de YPF) los seleccionó para trabajar en el diseño y construcción de un vehículo autónomo subacuático de usos múltiples, que fuera capaz de sumergirse a 800 metros. “Era un proyecto grande, de unos US\$ 400.000, que lamentablemente quedó a mitad de camino porque cambió el gobierno y la decisión de las nuevas autoridades fue dejarlo, y que pasáramos todo lo que habíamos hecho al programa Pampa Azul”, lamenta Acosta. A pesar de eso, como ya habían recibido cerca del 60% del financiamiento y mantenían el entusiasmo y algunos fondos, intentaron crear una empresa de base tecnológica para brindar un servicio de barimetrías, una especie de escaneado del fondo del mar, pero nunca lograron comprar una ecozonda multihaz (que cuesta alrededor de US\$ 200.000), necesaria para agregar a los robots.

Ahora, casi 10 años después del desarrollo del Macabot, los investigadores firmaron un convenio de transferencia tecnológica con Redimec, una empresa de Tandil que brinda soluciones tecnológicas para distintos tipos de industrias, que obtuvo un financiamiento de la Agencia I+D+i para brindar un servicio de barimetría en el Puerto Bahía Blanca, similar al que pretendían los investigadores. Así, esperan que por fin estos desarrollos encuentren una aplicación industrial fuera del laboratorio, aunque sea para un sector diferente al petrolero. 📍



Gerardo Acosta
dirige el Grupo de Investigación Aplicada en Investigación Tecnológica en Electricidad y Mecánica, en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN)



Nación de las Pymes

Hace pocos días se realizó la 1° Expo pyme BNA Conecta, organizada por el Banco Nación en el Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela. Comprendió 10 paneles con especialistas, el lanzamiento del Consejo Productivo Pyme del banco y 1.500 rondas de negocios con clientes. Además, se completaron 400 solicitudes por \$7.813 millones para financiar inversiones. Los detalles y las imágenes.

Fotos: Pepe Mateos y Sergio Goya



1. Inauguración de Expo pyme BNA Conecta: Silvina Batakis, presidenta del Banco Nación, Alberto Fernández, presidente de la Nación, y Andrés Watson, intendente de Florencio Varela. **2.** Uno de los paneles, con casos exitosos de exportación. **3.** Panel con una temática cada vez más vigente: el rol de las mujeres en las organizaciones. **4.** Julio Pereyra, diputado nacional y ex intendente de Florencio Varela, Silvina Batakis y Axel Kicillof, gobernador de la Provincia de Buenos Aires, en la segunda jornada de Expo pyme BNA Conecta. **5.** Otro de los paneles, con lleno total. **6.** Innovación, un eje central en Expo pyme BNA Conecta

.. Especial Expo pyme BNA Conecta



↑
Hubo 1.500 rondas de negocios. Acá, en la primera jornada.



→
La dimensión familiar, otro de los ejes en uno de los paneles más concurridos.



Más rondas de negocios.



↑
51 empresas
tuvieron su propio
stand.

←
El triple impacto,
otro de los núcleos
clave de Expo pyme
BNA Conecta.

Productivos y diferentes: claves para sumar diversidad

¿Por qué incorporar empleados de distintas identidades le hace bien al negocio? Bienestar, integración, compromiso, mejor clima laboral y menor nivel de ausentismo son los resultados positivos de incluir. Cómo lo hacen algunas empresas. Por [Laura Andahazi Kasnya](#)

Se dice que en la variedad está el gusto. Y también -¿por qué no?- la mejora del negocio. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las empresas con equipos diversos aumentan en un 60% el impacto positivo en variables relacionadas con la creatividad, la innovación, la atracción y retención de talentos, y la reputación. Pero a pesar de que inciden en la productividad y rentabilidad, las compañías suelen vincular la inclusión y la diversidad con un compromiso de responsabilidad social empresaria más que con sus objetivos estratégicos. Sin embargo, la diversidad no sólo es inclusiva, y por lo tanto justa y necesaria, sino además un buen negocio.

“Para que la diversidad impacte en la productividad debe estar acompañada de una adecuada gestión estratégica con conocimiento, porque no se trata sencillamente de contratar minorías sino también de integrarlas y trabajar sobre sus capacidades. Hay una metáfora que se usa mucho, que dice que la

inclusión es que te inviten al baile y la integración es que te saquen a bailar; es que una cosa es que te inviten a estar dentro de una organización y otra muy diferente es que formes parte y puedas agregar valor”, remarca Cintia González Oviedo, directora ejecutiva de Bridge The Gap (BTG), consultora especializada en soluciones en diversidad e innovación.

En tanto, según Cecilia Giordano, CEO de la consultora Mercer, la diversidad impacta en el bienestar de las personas. Y ese bienestar, en realidad, es lo que genera más eficiencia y productividad, mejores resultados, más compromiso así como menores niveles de ausentismo, rotación y accidentes de trabajo. “Ser coherente entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se es, genera compromiso e impacta positivamente a los accionistas y a la fuerza de trabajo”, sostiene. Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de empresas diversas y diversidad? Para Giordano, por ejemplo, una empresa lo es cuando logra ser espejo de las diversidades de la sociedad.

Según González Oviedo, en la Argentina no hay aún empresas estrictamente diversas. Sin embargo, reconoce que es un tema que cada vez más la ocupa y preocupa. Por lo tanto, prefiere definiciones de gestión: “Una empresa es diversa cuando trabaja activamente en una estrategia en toda la organización. Es decir, lo hace de manera transversal desde arriba hasta abajo y en todas sus áreas”.

En cuanto a las diversidades, coinciden en que las hay de género, edad, etnia, nacionalidad, cultura, religión, orientación sexual o personas con discapacidad; pero también de origen socio económico, nivel educacional y experiencia vividas.

Cambio de género

En Grupo Mitre, una empresa de 400 empleados especializada en demoliciones y que tiene certificación de Triple Impacto, reconocen que su rubro ha estado tradicionalmente concentrado por varones, por lo que la incorporación de mujeres es parte de su agenda. “En nuestro caso, las

María Laura Palacios

CEO de G&L, con parte de su equipo. En el último año, el 24% de las nuevas incorporaciones fueron de personas mayores de 50 años.

mujeres están representadas en su origen porque mi padre arrancó la empresa con mi madre, y mi hermana estuvo trabajando con ellos desde el momento uno”, sostiene Miguel Ippolito, director de Grupo Mitre e hijo de Miguel Ángel, el fundador.

Hoy, en Grupo Mitre hay mujeres en todos los sectores de la empresa y aunque fue un proceso, a veces con resistencias, también ellas trabajan en obra como maquinistas, electricistas y como jefas. “Desde la incorporación de mujeres en obra, la realidad es que el equipo es más ordenado y el área funciona mejor. Cambiamos desde la manera de hablar y dirigirnos entre nosotros hasta el cumplimiento de las tareas”, agrega Jorge Piccaluga, gerente de Suministros, con más de 20 años en la firma. Dato: antes de ingresar a Grupo Mitre como chofer de camión, a los 23 años, trabajaba de botellero, con carro y caballo.

Aunque en Grupo Mitre, asegura Ippolito, no se fijan en los orígenes socioeconómicos, orientación sexual u otras taxonomías a la hora de contratar gente, reconocen que quizás sí les está faltando salir proactivamente a buscar, por ejemplo, a personas trans para que formen parte de los equipos. Sin embargo, asegura, nadie va a quedarse afuera si tiene ganas de aprender o posee los conocimientos básicos necesarios para el puesto que se requiera. “La inclusión en Grupo Mitre se da de manera natural. Acá trabajan mujeres, hombres, personas con discapacidades y todos con orígenes socio económicos muy distintos; pero no lo hacemos con cupos ni objetivos de diversidad a cumplir”, cuenta el empresario.

Menos ausentismo, mayor compromiso

Según el artículo “Por qué la diversidad importa”, de la consultora McKinsey, las compañías con políticas de inclusión étnica y racial tienen un 35% más de posibilidades de lograr un rendimiento financiero por encima de la media. Este dato lo confirman desde



Mujeres

Aunque aún las mujeres siguen siendo minoría, según un reporte de la consultora Bain & Company, en Sudamérica ya ocupan un 36% de los puestos laborales, tanto en los cargos de liderazgo como en aquellos generales o de menor jerarquía. Esa proporción tuvo un aumento del 2% en comparación con 2020.

En la Argentina, a pesar del progresivo ingreso de las mujeres al mercado laboral (representan un 44,2 % de los puestos asalariados), según el Indec solo el 25% ocupan puestos de jefatura y de directorio.

“Es importante aclarar que se trabaja mucho más (en acciones de diversidad) con mujeres porque somos más de la mitad de la población, por lo que cualquier trabajo que se realice con y para las mujeres va a impactar automáticamente en un montón de indicadores de forma masiva. Por eso es que también a nivel de gobierno se trabaja tanto en género, porque es una manera muy corta de impactar en valores como educación; lo mismo pasa dentro de las empresas”, explica Cintia González Oviedo, directora ejecutiva de BTG.

Daniela Aza



“Podemos ser tan eficientes como cualquiera”

Según el portal de empleo para personas con discapacidad, [Incluyeme.com](https://www.incluyeme.com), cuando se contrata a personas con discapacidad se reduce en un 50% la rotación laboral, mejora el clima, aumenta el nivel de motivación, se promueve el trabajo en equipo, se genera mayor compromiso, aumenta la capacidad para afrontar nuevos desafíos y mejora la reputación corporativa.

Estos datos, asegura Daniela Aza, licenciada en Ciencias de la Comunicación y capacitadora en cuestiones de diversidad, discapacidad e inclusión, rompen con el mito de que las personas con discapacidad tienen bajo rendimiento. “Podemos ser tan eficientes y eficaces como cual-

quiera e, incluso, profesionales, como es mi caso. Hay que terminar con la discafobia y el miedo a lo desconocido”, afirma.

“Ni discapacitados, ni especiales, ni personas con capacidades diferentes; no volamos ni adivinamos el futuro; hacemos lo mismo que todos, solo que a veces más lento o con ayuda, y tampoco tenemos necesidades especiales. Se nos pone en el lugar de la falla y la carencia o la imposibilidad, cuando en todo caso de lo que se trata es de establecer mecanismos para que podamos”, declara Aza, que nació con artrogriposis múltiple congénita, un síndrome neuromuscular que le genera rigidez en las articulaciones.

la cadena de librerías Alot donde, además de tener entre sus 160 empleados a mujeres, hombres y personas con discapacidad, un 8% son extranjeros.

Solo por dar un ejemplo, dice Johanna Robino, gerente de Recursos Humanos de Alot, en el equipo de Tecnología Informática trabajan cinco mujeres y cinco hombres de todas las edades, y dos son extranjeros (uno haitiano y otro venezolano). “La diversidad es clave. Le dio al equipo una agilidad tremenda y hace que la dinámica de trabajo sea completamente distinta. En una semana o un mes, dependiendo de la complejidad del proyecto, tienen desarrollada una aplicación lista para usar. El lo que va del 2022, este equipo entregó ocho nuevas innovaciones y eso es solo lo que puedo

cuantificar”, pondera la ejecutiva. Otra consecuencia positiva que Robino atribuye a la diversidad del equipo fue que en los últimos seis meses nadie renunció para irse a otra empresa, algo que es bastante habitual entre los talentos en tecnología. “Sin duda la diversidad colaboró. Creo que también influye mucho el sentido de pertenencia y valoración de los extranjeros con el trabajo”, analiza.

Búsqueda y escasez

La captación y retención de talentos es una preocupación de los últimos años en las empresas. Pero cuando los sesgos mandan, el riesgo de darle la espalda al talento es mayor. ¿Qué pasaría si las empresas solo contratasen profesionales de hasta 35 años? Sencillo: se estarían perdien-

do un universo de profesionales con un recorrido ya hecho, y con conocimientos, solo por ser mayores de 40 o 50 años.

La empresa de servicios y soluciones de software G&L lo entendió de esta manera y, entre su nómina de 480 empleados, tiene colaboradores que van desde los 18 años y sin experiencia previa, hasta profesionales mayores de 60. En el último año, el 24% de las nuevas incorporaciones fueron de personas mayores de 50 años.

“El foco está puesto en darles oportunidades a personas que están próximas a jubilarse, para que se sigan desarrollando y sumen valor a los servicios que ofrecemos. Son personas que aportan experiencia, conocimiento del negocio y de la tecnología, templeanza y mucha energía; pero además, creemos que incluir diferentes puntos de vista en la toma de decisiones, operaciones y acciones es fundamental para establecer un valor a largo plazo con nuestros clientes”, dice María Laura Palacios, CEO de la firma.

Para superar los sesgos, los reclutadores de G&L trabajan con currículos que solo incluyen información referida a la experiencia laboral del postulante. Una vez incorporado el nuevo personal, guiados por el principio de que incluir no es darle a todos lo mismo sino más bien ocuparse de darle a cada uno lo que necesita, el área de Recursos Humanos organiza conversatorios en donde se comparan experiencias, se monitorean las emociones y se realiza un acompañamiento integral y personal para asegurar la adaptación de las personas a los equipos de trabajo.

Contratá LGBTQ+

Las personas trans son las más estigmatizadas y vulnerables. Solo un 20% consigue algún trabajo formal y el 70% nunca fue a una entrevista laboral luego de asumir su identidad, de acuerdo con datos del Programa Contratá Trans, la bolsa de empleo travesti trans de la Asociación Civil

Martina Ansardi

directora del programa Contratá Trans

**Leandro Phillips**

gerente de operaciones global de Apex



Impacto Digital. Desde muy jóvenes son discriminadxs tanto por sus pares y autoridades educativas como por sus propias familias. Más del 60% no logra terminar el secundario y el 70% son echadas de sus hogares, por lo que quedan sin sosten económico ni afectivo. Las consecuencias son, literalmente, letales: la expectativa de vida de la población trans es de 37 años y solo el 1% llega a los 60 años.

Por lo tanto, es urgente impulsar su incorporación al mundo del trabajo y, para ello, según explica Martina Ansardi, directora de Contratá Trans, hay que trabajar activamente en la cultura de las empresas. “Porque si bien es cierto que las personas trans tienen un nivel de vulneración bastante grande, hemos notado que a las que han logrado un buen nivel de formación y están calificadas para los puestos, las empresas les siguen cerrando las puertas. Es muy poco inteligente rechazar a una persona trans por su identidad de género cuando tiene atributos acordes al puesto que buscan”, expresa Ansardi.

Durante este año, Contratá Trans logró más de 160 incorporaciones laborales, fundamentalmente en empresas multinacionales, pero reconoce que desde la aprobación de la Ley de Cupo Laboral Trans muchas empresas argentinas, tanto Pymes como cooperativas, se han acercado a la Asociación Civil para capacitarse y para que le refieran candidatos. “Nos cuesta mucho más llegar a las Pymes porque en general están preocupadas por asuntos más urgentes o, en general, les parece que no les impactaría en el negocio. Pero por el contrario, ya está comprobado que la diversidad sí impacta en las ventas de productos o servicios; porque, por suerte, cada vez más la sociedad valora a las empresas inclusivas eligiéndolas para ser clientes y, puertas adentro, hace que las personas trabajen más felices”, sostiene Ansardi.

Este año, y por primera vez en Apex América, la empresa cordobesa especializada en experiencia y atención al cliente, se realizó una encuesta entre los empleados de los seis países en los que opera. El objetivo era

conocer la composición de género, y detectaron que, dentro de una población total de 7453 empleados, 16 son mujeres trans, 14 varones trans, 71 no binarios y 208 género fluido. El resto, son mujeres y varones CIS.

Pero más que la cantidad, lo importante para Apex es la validación de la diversidad y el trabajo que aportan. Porque no alcanza con que los inviten al baile, sino que también salgan a la pista. En Apex, la diversidad está representada desde el top management con el trabajo de dos directores de Operaciones trans y con más de 500 empleados a su cargo. “Por supuesto, es un orgullo enorme poder hablar entonces de una empresa que no solo los acompañó en su proceso de transición sino que los validó y reconoció profesionalmente entendiendo el valor que le aportan a la compañía”, dice Leandro Phillips, gerente de Operaciones global de Apex y miembro de la comunidad LGBTQ+.

En este sentido, si lo que se busca es innovación, productividad y rentabilidad, la inclusión debe ser parte de una estrategia de integración. 🌱



Economía Azul: la oportunidad está en el mar

El aprovechamiento de los recursos oceánicos podría generar más de 160.000 empleos y US\$216.000 millones en los próximos 20 años en actividades como pesca, logística, energía y biotecnología. **Por Gabriela Ensínck**

Los océanos cubren más del 70% de la superficie del planeta, albergan el 80% de los seres vivos y juegan un rol central en la actual crisis climática como reguladores de la temperatura y captadores de gases de efecto invernadero. Por este motivo, la Organización de las Naciones Unidas incluyó dentro de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible la conservación y utilización de los océanos, mares y recursos marinos.

En este marco, el concepto “Economía Azul” alude al enorme y prometedor campo por explorar que ofrecen los mares y océanos, con un enfoque de gestión sustentable. Se trata de un sector que comprende actividades tradicionales vinculadas a los recursos marítimos como pesca, industria naval, logística portuaria, turismo marítimo y costero, y otros campos emergentes: la denominada “energía azul” -eólica offshore, mareomotriz (mareas) y undimotriz (olas)-, la biotecnología azul y el aprovechamiento de los minerales marinos.

La Argentina tiene oportunidades en esta nueva economía. Con más de 5.000 kilómetros de costa, cuenta con una plataforma marítima sobre el Océano Atlántico equivalente a casi el 50% de su territorio continental, que encierra una gran biodiversidad y riqueza de recursos. De hecho, según un trabajo del CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación), en los próximos 20 años esta actividad le permitiría generar al país unos US\$ 216.000 millones, exportar por US\$ 157.000 millones y crear casi 170.000 puestos de trabajo.

De la depredación a la pesca sustentable

A pesar de su potencialidad, los recursos marinos nacionales han sido históricamente poco o mal aprovechados. Hoy, la pesca aporta el 0,3% del Producto Bruto Interno, el 0,2% del empleo total y el 3,5% de las exportaciones. El sector “se concentra en unas pocas especies (merluza, langostino y calamar), con poco valor agregado, bajo aprovechamiento de los sub-productos pesqueros, y problemas de control y sostenibilidad”, describe Consuelo Bilbao, directora de la fundación Círculo de Políticas Ambientales.

Por ejemplo, para evitar la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (aquella que se practica sin permiso o contraviniendo las regulaciones del país), la entidad propuso una “ley de trazabilidad pesquera” que -argumentan- ofrecerá a los consumidores información sobre los productos que compran y facilitará el control por parte del Estado, evitando la depredación de los recursos por la sobrepesca, la captura de especies protegidas o ejemplares juveniles, y el vertido de desechos al mar. Al mismo tiempo, las pesqueras que trabajan respetando los límites del ecosistema y los derechos laborales, accederán a un sello de calidad para ingresar a mercados con altos estándares socio-ambientales.

Circular en el océano

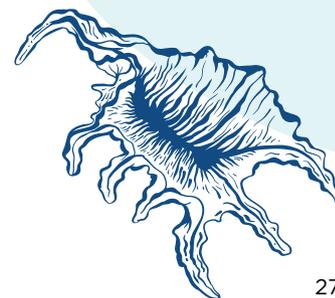
A nivel global, cada año más de 12 millones de toneladas de plásticos terminan en el mar; el 10% procede de la industria pesquera, como es el caso de las redes y sogas de pesca. Esto genera

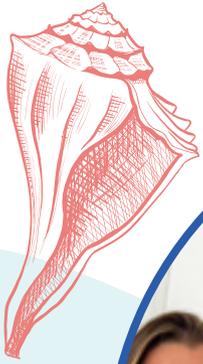


Consuelo Bilbao
directora de la fundación Círculo de Políticas Ambientales

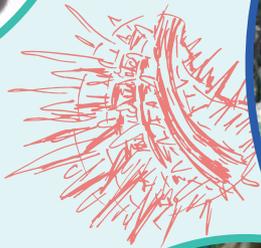


Maximiliano García
investigador del Conicet





Tamara Rubilar (der) y **Lucía Barja** de Promarine. Debajo, su producto, Marine Epic.



Carlos Briones presidente de la fundación Banco de Plásticos. Arriba se ven redes de pesca, rescatadas del mar.

contaminación y graves consecuencias en la flora y fauna marina.

Para contribuir a mitigar esta situación, y a partir de una alianza con el Instituto de Conservación de Ballenas (ICB), la fabricante marplatense de redes de pesca, Moscuza, se ocupa de recolectar las redes usadas en distintos puertos del país y luego las envía a la fundación Banco de Plásticos, que se dedica al procesamiento y reciclado del material.

De acuerdo con Carlos Briones, presidente de la fundación, a partir de esa actividad ya han recolectado más de 50.000 kilos de redes y otros plásticos. “Una vez clasificados y procesados, se convierten en pellets para fabricar desde tablas de surf hasta anteojos, accesorios de moda y merchandising”, comenta.

Mediante este tipo de proyectos, la entidad promueve un innovador sistema de “bonos de plástico”, que las empresas pueden adquirir para compensar el volumen de residuos que generan, y que funciona de manera similar a los mercados de “bonos de carbono” que apuntan a mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero. Con esta iniciativa, el objetivo es financiar la recolección, descontaminación y procesamiento de las redes a través de la venta de bonos de plástico a empresas y municipios. Por ahora, sin embargo, son solo acciones voluntarias, “pero en un futuro se avanzará en normativas y certificaciones que lo exijan, sobre todo para exportar”, apunta Briones.

Biotecnología azul

Con sede en la provincia de Chubut, la startup biotecnológica Promarine, fundada en 2016 por la bióloga e investigadora del Conicet Tamara Rubilar, y la ingeniera química y en alimentos Lucía Barja, se dedica a la producción de suplementos dietarios en base a una especie de erizo de mar.

Su primer producto –llamado Marine Epic– es un suplemento dietario líquido con vitamina B que fue elabo-

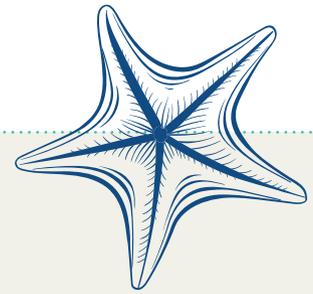
Pampa Azul, conocer para proteger

Presentado en 2014, Pampa Azul es un proyecto oficial que busca promover el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la innovación productiva en el Atlántico Sur. Además de estudiar los recursos marítimos en forma integral, apunta a reivindicar la soberanía argentina sobre la plataforma continental atlántica.

El mar hoy aporta el 1,5% del PBI; y a partir del estudio de este recurso, se pretende elevar esa participación hasta el 15%.

Sin embargo, uno de los mayores desafíos del proyecto es la escasez de recursos humanos con perfil en ciencias del mar. Por eso, se lanzaron becas de formación académica dirigidas a carreras como oceanografía y biología marina, entre otras.

También se realizó un llamado para financiar más de 30 proyectos de investigación en áreas como biodiversidad marina, pesca sustentable y generación de energía undimotriz (olas) y mareomotriz.



borado a partir de huevos no fecundados de erizo de mar y alga Chlorella, que están presentes en nuestro mar patagónico. Entre sus beneficios, se destaca que “potencia el sistema inmunológico, ayuda a la recuperación muscular y reduce la hipertensión y los signos visibles del envejecimiento de la piel”, explica Rubilar.

Todo el proceso productivo, desde la cría de los animales hasta la elaboración sin generar desechos, se propone reducir al mínimo el impacto ambiental. Existen antecedentes en Rusia de este tipo de productos, puntualmente de la elaboración de un fármaco antiinflamatorio en base a erizos de mar que son capturados y procesados. “Mientras que ellos usan una tonelada de erizos para obtener un gramo, nosotras solo utilizamos un kilo”, compara Barja.

La firma adhirió al Protocolo de Nagoya para la protección de la diversidad genética. Se trata de un acuerdo complementario al Convenio de Diversidad Biológica de Naciones Unidas, que regula el acceso a los recur-

sos genéticos y la participación justa y equitativa en los beneficios que deriven de su utilización en países en desarrollo.

Queda claro que los océanos y su biodiversidad son esenciales para la vida. Sin embargo, “solo un 7% de los ecosistemas marinos está actualmente bajo algún tipo de protección”, advierte el biólogo e investigador del Conicet, Maximiliano García.

La Antártida, territorio que García conoce como integrante de dos expediciones científicas (en 2011 y 2021) es, además del mayor reservorio de agua dulce, un “laboratorio ambiental abierto” en el marco de la Economía Azul. En el continente blanco, protegido por el Tratado del Antártico de 1961 y el Protocolo de Madrid de 1991, científicos argentinos están realizando investigaciones sobre los efectos del cambio climático, y sobre microorganismos degradadores de combustible y plásticos.

La amenaza que hoy se cierne sobre los océanos puede transformarse en una oportunidad para desarrollar fuentes energéticas, productos y servicios sustentables. 🌊



Fotos: Pepe Mateos

Silvina Batakis
presidenta del Banco de
la Nación Argentina

Silvina Batakis

«El Banco Nación debe hacer trajes a medida para cada empresa»

Con sus más de 750 sucursales distribuidas en todo el territorio, el Nación se consolida como impulsor federal de la expansión productiva. Su presidenta, Silvina Batakis, pone especial énfasis en la necesidad de la transformación de la matriz productiva de la Argentina y destaca la importancia de la banca pública en este recorrido. El impacto de la reciente Expo Pyme en Florencio Varela. Por Ximena Sinay

Silvina Batakis asumió como presidenta del Banco de la Nación Argentina (BNA) a fines de julio de este año, y desde su despacho con vista a la Casa Rosada reconoce que su paso previo por la administración pública, tanto en la provincia de Buenos Aires como en la Nación, la ayuda a enfrentar este nuevo desafío: “Es difícil asumir cuando queda poco tiempo para terminar la gestión, pero creo que la experiencia previa me ayuda a motivar a los 17.000 empleados que tiene el Banco para seguir adelante. Y, al mismo tiempo, mi paso por el Ministerio de Interior, como Secretaria de Provincias, me dio el contacto con todos los gobernadores de la Argentina, de modo de poder hablar con cada una y cada uno y, por ejemplo, invitarlos a

la Expo Pyme (*ver recuadro*), porque es beneficioso para las empresas de su distrito. Y eso es importante, porque el Banco Nación tiene que trabajar en todo el territorio, sin importar el color político que tenga”.

Del mismo modo, Batakis asegura que su paso por diferentes cargos de la gestión le permite comprender el doble rol que se tiene desde la banca pública: “Por un lado, transformar la matriz productiva, hacerla más compleja y apoyar la transformación de cada una de las empresas, pero sin dejar de ayudar al sector público. Para eso hay que entender qué sucede en la economía argentina, de modo de poder explicar a las distintas áreas del Banco el porqué de la implementación de determinadas medidas o la aplicación de ciertos instrumentos”.

¿Cuáles son los principales instrumentos del BNA para las Pymes?

Hoy, con la revolución 4.0, con la tecnología y en la pospandemia, se aceleraron todos los cambios y ya no hay sociedades homogéneas; vivimos en la hipercomplejidad. Entonces, lo fundamental es saber escuchar. Porque es necesario que la banca que se viene tenga esa personalización; debe acercarse y hacer trajes a medida, tener la capacidad de adaptarse a cada una de las necesidades de las empresas.

¿A qué sectores les están prestando especial atención?

El agro fue siempre un sector clásico al que atendió el Banco, y queremos seguir siendo parte de eso. Tenemos también una unidad nueva, vinculada con la minería. La Argentina tiene mucho potencial en esa materia: con la misma cordillera andina que Chile, explotamos el 8% de lo que explotan ellos. Además, como la Argentina se sumó a la exploración y explotación minera más tarde que Chile o Perú, por ejemplo, tenemos la ventaja de poder hacerlo de manera mucho más sustentable. Y el Banco quiere ser, en materia sustentable, la punta de lanza; estar a la vanguardia de las cuestiones de medio ambiente y de sustentabilidad o transición ecológica. Queremos explorar, entonces, nuevas líneas que tengan que ver con eso: agro, minería y medioambiente que, por supuesto, es transversal a todo.

¿Qué diferencia a los instrumentos que tiene la banca pública para asistir a las Pymes de los que tiene la banca privada?

La banca pública, cuando es eficiente, no tiene contra quién competir. Y en particular el Banco Nación es el instrumento para poder ejecutar las estrategias del país a mediano y largo plazo.

Expo Pyme en Florencio Varela

A fines de octubre se realizó en el Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela la primera edición de Expo Pyme BNA Conecta, destinada a potenciar el crecimiento de Pymes argentinas y a la vez abrir un nuevo espacio para vincular a las empresas. Batakis asegura que la convocatoria superó en mucho las expectativas: “Viendo los resultados, notamos que efectivamente había una necesidad muy fuerte, ya que esperábamos que participaran entre 1.500 y 2.000 empresas y asistieron más de 4.000”.

¿En qué consiste BNA Conecta?

Es una herramienta que lanzamos recientemente y nos parece fundamental, porque permite que se conecten empresas grandes, medianas y chicas. Y se genera así una sinergia en lo que a unidades de negocios y oportunidades para todas las empresas se refiere. Por eso en Florencio

Varela pudieron vincularse miles de pequeñas y medianas empresas de todo el país, y participar de rondas de negocios. También hubo referentes del exterior, con el objetivo de que las Pymes locales tengan la posibilidad de incursionar en la exportación de sus productos y servicios.

Surgieron, entonces, nuevas unidades de negocios para las que el Banco Nación tenía destinados créditos preferenciales: “Habíamos previsto otorgar 200 créditos y se terminaron otorgando 400, por más de \$7.813 millones, destinados al financiamiento de inversiones. El Nación tiene que ser el canal de consolidación de la transformación de la matriz productiva argentina y, al mismo tiempo, el vehículo para concretar los sueños de los empresarios y de los argentinos. Y es la empresa lo que le permite ser parte de tales sueños; creo que los casi \$8.000 millones hablan de eso”.

Nosotros queremos dar créditos para que las empresas se consoliden. No queremos que vuelva la época en la que el Banco ofrecía créditos a las Pymes para pagar indemnizaciones por despidos. Las pequeñas y medianas empresas son las que generan más puestos de trabajo, cerca del 70%. Pero al mismo tiempo son las que más sufren cuando hay crisis. Ahí es donde el Estado tiene que estar presente y la banca pública

va a intentar de que ninguna Pyme cierre; para el Nación no es negocio que una Pyme cierre. La banca pública, entonces, contribuye a consolidar una trayectoria de crecimiento y darle mayor complejidad a la matriz productiva. Por eso, la banca pública es estratégica para el gobierno nacional.

Mencionó varias veces la transformación de la matriz productiva, ¿en



Mujeres y jóvenes, en la mira

Como parte de una política más amplia, el BNA ofrece tasas preferenciales en los créditos que otorgan a las empresas con un fuerte liderazgo femenino: “Para nosotros es importante la promoción del empleo y la generación de divisas. Así, a través de las tasas preferenciales, además de darle densidad a la igualdad de oportunidades entre los géneros, le damos densidad a la matriz productiva y a la transición ecológica”.



Asimismo, desde la institución están analizando cómo promover a las empresas lideradas por jóvenes: “Es un sector en el que hay mucha heterogeneidad, debido a la gran cantidad de oferta de carreras distintas. Eso nos enriquece como sociedad, aunque sea mucho más trabajo para quienes hacemos políticas públicas, y una dificultad grande también para el Banco, pero estamos dispuestos al desafío”, asegura Batakis.

qué sentido piensa que se tiene que dar esa transformación?

En agregar valor, básicamente, y también en darle mayor complejidad. Cuando se exporta una tonelada de trigo, dependiendo el momento, el precio es de US\$ 300 o 400. Ahora, cuando se exporta un kilo de fideos secos, se exportan US\$ 800 hechos en la Argentina y con mayor cantidad de empleo generado en el país. La Argentina tiene una meta de exportaciones de US\$ 100.000 millones al año, que creo totalmente accesible. Pero necesitamos que esa exportación no sea solamente de productos primarios. Se trata de agregar valor, ya sea para el campo o para la industria, seguir realizando sustitución de importaciones o generando nuevos productos. La Argentina tiene la capacidad de innovar y de ser dinámica en materias que hoy está demandando la revolución científico-tecnológica. Y me parece que en eso también podemos ser vanguardistas. 🚀



Empretec y UBA: gestión para Pymes

Está abierta la inscripción para cursar la segunda edición del “Programa de gestión para Pymes: hacia la transformación y la innovación”, que dictan de manera conjunta la Fundación Empretec y la Facultad de Ingeniería de la UBA. Comienza el 3 de abril del año próximo y requiere una cursada de tres horas semanales. Para obtener más información sobre esta propuesta, pueden escribir a economia@fi.uba.ar o ingresar al siguiente **link**.



Financiamiento para nuevos negocios

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo nacional lanzó el programa Emprendimiento Argentino, que brinda hasta \$50 millones para negocios que tengan hasta siete años desde su fundación. La convocatoria tiene dos tramos: el primer llamado está vigente hasta el 22/12, mientras que el segundo será entre el 6/03 y el 5/05 de 2023. Para información adicional, ingresar a este **link**.



Crédito industrial del Nación

A través del Banco Nación, las Pymes industriales, agroindustriales y de servicios a la industria podrán acceder a las líneas de financiamiento para inversión productiva, por hasta \$100 millones, que otorga el Programa Crédito Argentino (CreAr). La tasa de interés tiene una bonificación del Fondep de 15,5 puntos porcentuales y es del 49% fija. Hay plazo hasta el 31 de marzo de 2023 o hasta agotar el cupo. Para información adicional, acceder a este **link**.



Integración productiva y clústeres

El banco CAF dicta, de manera abierta, online y gratuita, el curso “Cadenas productivas y clústeres. ¿Cómo se beneficia mi Pyme de una integración productiva?”, que tiene una duración de cuatro semanas y requiere una dedicación total de 24 horas. El curso, desarrollado en idioma español, estará disponible hasta el 10 de noviembre del año próximo. Los y las interesadas pueden consultar este **link**.



Capacitación en alimentos y bebidas

Hasta el 20 de diciembre está abierta la convocatoria para participar de la cuarta edición del programa oficial Alimentos con Valor, que se dictará en la plataforma Capacitar y brindará de manera gratuita herramientas y conceptos para fortalecer a las emprendedoras y los emprendedores que elaboran alimentos y bebidas. Más detalles sobre los contenidos del programa, en este **link**.



Construcción, transporte y agro 4.0

Fundación Telefónica Movistar ofrece tres cursos gratuitos y online sobre Construcción 4.0, Transporte 4.0 y Sector Hortofrutícola 4.0, que apuntan a enseñar cómo aprovechar la digitalización y las nuevas tecnologías en esos mercados. Tienen una carga horaria total de entre 170 y 240 horas, y estarán disponibles hasta febrero y marzo del año próximo. Se puede acceder a los contenidos en este **link**.

De feria por el mundo

La participación en eventos internacionales es una pieza fundamental de toda estrategia exportadora. Permite encontrar socios y clientes, posicionar la marca y cerrar ventas. ¿Cómo prepararse y sacar el máximo provecho de esta inversión?

Por Mariana Pernas

La salida exportadora tiene varios pasos. Y uno de ellos se relaciona con la posibilidad de ampliar y consolidar vínculos comerciales, dar a conocer la marca, relevar información de primera mano en el exterior y, claro, cerrar negocios. La participación en ferias internacionales, esos eventos que con una regularidad establecida reúnen en un mismo tiempo y espacio a los actores principales de una industria, permite cumplir con esas metas.

Asistir a este tipo de encuentros es útil para “conseguir potenciales compradores o distribuidores, relevar contactos, posicionarse, conocer a la competencia, ver cómo se presentan y comunican otras empresas y productos, actualizarse sobre tendencias del mercado y fidelizar clientes”, enumera Laura Patron, coordinadora del programa de Comercio Exterior de la Fundación Empretec. Al momento de organizarse antes de partir, agrega, es clave tener en cuenta el presupuesto con el que contamos y los objetivos que se desean alcanzar.

“Lo bueno de las ferias de cada sector es que tienen un perfil netamente comercial y todos están en la misma sintonía para buscar clientes o un socio para hacer negocios. Hay un nivel mayor de permeabilidad y apertura que en otros ámbitos. Quien se acerca a tu stand ya sabe lo que hacés, y lo que quiere es comprar o distribuir tus productos. Y si tus objetivos están bien planteados, es posible aprovechar mejor las reuniones porque vas directamente a lo que estás necesitando”, señala Martín Cardaci, gerente de Negocios Internacionales del laboratorio veterinario Vetanco.

Pero no basta solo con alquilar un espacio en el predio y esperar a que los eventuales clientes, socios o distribuidores se acerquen a nuestro stand. “La preparación es fundamental, e implica que seamos proactivos. Por ejemplo, cuando se recibe la primera agenda de un evento, las herramientas digitales son de gran ayuda: se debe buscar información en Internet sobre las compañías que estarán participando y tratar de conseguir los emails o WhatsApp de los contactos

que más nos interesan, para avisarles que estaremos asistiendo e, incluso, para tratar de generar alguna llamada o reunión por videoconferencia antes del evento. Eso nos permitirá ganar tiempo y aprovechar mejor los encuentros presenciales para hablar específicamente del negocio”, destaca el especialista en comercio exterior Ricardo Yozzi.

Antes, durante y después

Los objetivos y la modalidad de participación son dinámicos y varían de acuerdo con cada compañía. Para Vetanco, la presencia en ferias está integrada a su estrategia de crecimiento y apunta a satisfacer distintas metas comerciales, que han ido cambiando a lo largo de sus 30 años de existencia. “Una feria te aporta distintas cosas y no siempre vas a buscar lo mismo”, afirma Cardaci, cuya empresa emplea a 229 personas en la Argentina y obtiene la mitad de su facturación por ventas internacionales. Hace más de 20 años, cuando Vetanco se iniciaba, los directivos iban a los eventos y congresos del sector para contactar y establecer



Laura Patron
coordinadora del
programa de Comercio
Exterior de la Fundación
Empretec



Martín Cardaci,
gerente de Negocios
Internacionales
del laboratorio
veterinario Vetanco



Ricardo de la Fuente
CEO de Indelplas



Ricardo Yozzi
especialista en
comercio exterior

relaciones con socios comerciales que distribuyeran sus productos en el exterior, ya que “era preciso ampliar mercados y escalar la producción para ser más competitivos”.

Una vez que identificaron los mercados estratégicos, como Brasil, y ya con una filial y sus productos registrados por la autoridad regulatoria de ese país, comenzaron a focalizarse en ferias del Mercosur o en los congresos que nuclean al segmento de producción de aves en Brasil, de modo de dar a conocer la marca. Luego, con el negocio ya maduro, los objetivos volvieron a cambiar y la meta principal fue estar en las dos ferias más importantes del sector, en Atlanta (Estados Unidos) y Bangkok (Tailandia), para encontrarse personalmente con clientes y usuarios finales. Y más cerca en el tiempo, ya con una red global establecida de clientes, filiales y socios comerciales, y 32 mercados de exportación, las ferias funcionan también como un punto de encuentro “para reunirse a trabajar y actualizar con el equipo”, señala Cardaci.

En el sector de bienes de consumo, como es la fabricación de calefones, calefactores y ventiladores, entre otros artículos para el hogar, la firma Indelplas exporta sus productos a Chile, Bolivia, Ecuador, Paraguay, Bolivia y Uruguay. “Participar en una feria no es un viaje de turismo, sino un trabajo de marketing y comercialización, que requiere dedicarse intensamente antes, durante y después del evento. Los grandes negocios y operaciones se siguen haciendo cara a cara, y son espacios que permiten estrechar los lazos con clientes y proveedores”, sostiene Ricardo de la Fuente, CEO de la firma que tiene 110 empleados y su planta productiva en Junín, provincia de Buenos Aires.

Junto con su equipo de comercio exterior, de la Fuente viaja con regularidad a diferentes ferias con el objetivo principal de buscar nuevos clientes que comercialicen sus productos y consolidar el vínculo con los exis-

tentes. “Además, allí podés comparar tus productos con otros en cuanto a packaging, presentación y rotulación, lo que te permite luego realizar adaptaciones, mejorar y ser más eficiente”, completa. A partir de su experiencia, una vez finalizado el evento se debe volver “para atender a los mejores prospectos y clientes, tener continuidad en la relación comercial o definir una operación”.

En camino

Hay distintas formas de participar. Pero si es la primera vez que se asiste a una feria, el consejo es hacerlo como visitante, de manera exploratoria. “Esta modalidad sirve para recorrerla y conocer cómo funciona, quiénes la visitan, quiénes exponen, si está tu competencia y cómo se está mostrando. Recién ahí se puede evaluar si tiene sentido invertir en alquilar un espacio y tener un stand para ir como expositor”, afirma Patron. “Y si la decisión es ir, hay que hacerlo y tener presencia de manera sostenida, porque es importante que los potenciales compradores te vean allí varias veces. Eso genera fidelización”, añade.

Con esta visión coincide Yozzi, que sugiere aprovechar ese primer viaje para realizar una suerte de investigación de mercado propia y con información de primera mano: descubrir empresas que hasta entonces no se conocían y ver con qué tecnología se presentan, obtener información de precios, ver adaptaciones de productos y tomar contacto con otros actores del comercio internacional.

El especialista aconseja también prestar atención al canal institucional como medio de concurrir a ferias: “Es positivo sumarse a las misiones comerciales o a los pabellones de Argentina que organiza Cancillería en distintas ferias del exterior. Estas iniciativas abren muchas puertas. La empresa tiene un mayor respaldo y es mejor vista por la contraparte. Genera otro impacto, y es enriquecedor

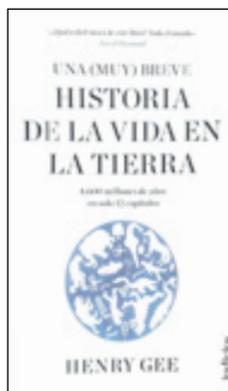
el contacto con funcionarios, embajadas, consulados y otros empresarios”, dice Yozzi.

Metas claras, negocio seguro

Lo cierto es que no hay lugar para la improvisación. “La preparación más importante es la intelectual, que implica preguntarse, primero, para qué vas a la feria. Y luego, cuando vayas y logres esos objetivos, lo siguiente es: ¿cómo les vas a dar continuidad? ¿Con qué te vas a comprometer? Porque si después no podés cumplirlos, no tiene sentido invertir. Esas son las preguntas que nos formulamos nosotros antes de participar, y que, a su vez, motivan qué hacer, qué no hacer y quién debe ir”, sostiene Cardaci, de Vetanco. Y añade que si el objetivo no está planteado claramente, se corre el riesgo de terminar perdiendo el tiempo, “porque en una feria hay muchas actividades, mucha gente y podés dispersarte”.

De acuerdo con de la Fuente, se debe hacer muy bien el cálculo de precios y costos, así como entender “las características, costumbres y normas del país de destino”. El CEO de Indelplas aconseja planificar la logística de las actividades y conseguir un alojamiento cerca de la feria, lo que permite no perder la oportunidad de una reunión, tener una movilidad eficiente y hacer un uso óptimo del tiempo.

De regreso, hay todavía trabajo por hacer. Laura Patron aconseja trabajar en la fidelización, como “dedicarse al seguimiento post-feria: mandar mails de agradecimiento por haber visitado nuestro stand, volver a contactar clientes con la excusa de mandar un nuevo catálogo o informar sobre alguna novedad de la empresa”. Para el gerente de Vetanco, por su parte, es clave “hacer una evaluación honesta sobre cómo resultó el evento, si se cumplieron las expectativas o si se gastó de más”, entre otras cuestiones. “Eso nos permite aprender y no volver a equivocarnos”, concluye. 📌



Una (muy) breve historia de la vida en la Tierra

Con el subtítulo “4.600 millones de años en 12 capítulos”, la promesa del paleontólogo británico Henry Gee puede lucir excesiva. Pero la cumple con creces, y no sólo por la profundidad de su contenido, sino también por la agilidad, el humor y la sensibilidad del relato. Y, detalle para nada menor, por la didáctica superlativa de cada frase y de cada esquema, que permiten la comprensión a cualquier aficionado sin formación en ciencias exactas o naturales. Así, desde la formación del Sol y la Tierra en el capítulo inicial, Gee nos va enseñando la suma de fenómenos, interacciones y adversidades que fueron enfrentando las diferentes capas de seres vivos, una ínfima parte de los cuales lograba adaptarse mientras el resto perecía. De hecho, una de las formas que adopta para relatar el curso de la vida es a través de la historia de sus casi totales extinciones, que el autor contabiliza en cinco momentos de eras

geológicas muy diversas: la primera de ellas hace unos 450 millones de años, y la última, “solamente” hace cerca de 80 millones de vueltas al Sol. Eso sí: todo el tiempo la evolución manda, con la descripción de decenas de organismos que mutan y compiten para adaptarse a los nuevos entornos. El capítulo 9 se llama “El planeta de los simios” y la lupa desde ahí hace foco en nosotros, hasta el anteúltimo apartado. El capítulo 12 sorprende mucho, porque ya no habla del pasado, sino del futuro. Y el epílogo, ese gran contrabando, es quizás la sección más desesperadamente esperanzada, para leer con calma. Se trata, en fin, de un libro raro, y quizás incómodo, porque nos empuja a mirarnos como lo que somos, un suspiro breve. Pero a la vez es un texto ineludible, porque abre nuestras miradas y nuestras acciones mucho más allá del puñado de décadas que transitamos el planeta. **\$2850**



Mirar la Tierra desde el espacio. 30 años de la Agencia Espacial Argentina CONAE

No es ninguna novedad afirmar que la Argentina es un país atípico, aunque por lo general se pone el foco en su inestabilidad económica persistente y extraordinaria. Sin embargo, también es raro por aspectos positivos. Porque no es fácil de explicar cómo, a pesar de tratarse de un país de desarrollo medio, con población relativamente escasa y desequilibrios sociales y territoriales importantes, ha sido capaz de construir capacidades competitivas en sectores que implican tecnología de punta, continuidad institucional e inversiones suficientes. Dicho todo esto, vamos al libro, que reseña justamente uno de esos fenómenos argentinos: los 30 años de la creación de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE). Na-

cida tras la desarticulación del Proyecto Cóndor II y la consiguiente desaparición del anterior ente aeroespacial, se explica en el libro, “la creación de CONAE significó una oportunidad para desarrollar aún más intensamente la actividad espacial e impulsar los proyectos que el país había tenido hasta entonces”. Con un gran trabajo de entrevistas, investigación institucional, recopilación de imágenes y planos y rescate de verdaderos próceres vivientes como Conrado Varotto (quien fue fundador y primer director del INVAP, y desde 1994 hasta 2018 lideró la CONAE), el libro es un verdadero manual para construir instituciones imprescindibles para el desarrollo nacional, aun con inclemencias de contexto. Se puede descargar en este [link](#).



Ilustración: Lucía Raciti (Lalux) y Sere Dardanelli

Volver a intentarlo: cuando la segunda parte es mejor

Un negocio que no rinde y debe cerrar es también una oportunidad para capitalizar la experiencia, aprender de los errores y comenzar otra vez. Así lo reflejan cuatro historias de emprendedores que, tras fallar en un negocio, salieron fortalecidos para encarar un nuevo proyecto. Cómo lo hicieron, qué desafíos enfrentaron y las lecciones que dejaron. Por Paula Ancery

Si usted está transitando su quinto año como emprendedor y el aniversario lo encuentra haciendo malabarismos para no cerrar su negocio, antes de tomar una decisión empiece por felicitarlo. La mitad de los proyectos que arrancaron el mismo día que el suyo no tiene ninguna disyuntiva, porque ya no existen. Y esto no solo pasa en la economía argentina, tan acostumbrada a las crisis, sino también en el resto del mundo.

Podría ser un típico caso de vaso medio vacío o medio lleno, si no fuera porque, desde la óptica de quien tuvo que bajar la persiana, lo que prevalece es la frustración y el dolor. Pero, al igual que en la vida personal, una vez que uno ha logrado capear el trauma pueden llegar la serenidad y hasta la risa. Y también, la hora de ponderar lo que en lenguaje corporativo se llama “lecciones aprendidas”.

Papeles pintados

“Uno no maneja la situación económica del país; pero mi error fue el crédito ilimitado. Tomarlo, y también

dárselo a mis clientes”, dice Guillermo Ortega, dueño de las pinturerías Sui Color, cuyo emprendimiento anterior, MG, en el mismo ramo, nació y se consolidó al calor de la paridad del peso con el dólar, en los años 90, y entró en convocatoria de acreedores en la crisis de 2001. “Ahora sé que el único dinero que tengo es el que ya cobré. Y si tengo un cheque, hasta que no lo cobre es sólo un papel. Y el stock tampoco es plata”, declara.

Lo aprendió duramente. Ortega comenzó a trabajar en el sector de pinturerías como empleado, en 1974, y estuvo en esa condición hasta 1983, cuando con su padre y su esposa abrieron MG. Se consolidaron y empezaron a crecer a partir de 1991, con la ley de Convertibilidad que, al estabilizar los precios, abrió la puerta a los pagos muy diferidos y sin interés. “Recibía cheques a 30, 120, hasta 180 días, y con eso les pagaba a mis proveedores”, sostiene el fundador de MG, una pinturería de barrio (en Colegiales, Ciudad de Buenos Aires) que llegó a tener 12 empleados. Pero el tipo de cambio “1

a 1” le cobró su precio a la actividad industrial del país y, ya a fines de los ‘90, los clientes de Ortega fueron quedándose sin obras.

Con la hecatombe de diciembre de 2001 llegó la parálisis total. “Empezaron a venir millones de cheques rechazados, y no podíamos ‘tapar’ los que habíamos emitido nosotros”, recuerda Ortega. “Entramos en convocatoria de acreedores; pero no éramos como las grandes empresas, que quiebran pero tienen un enorme capital afuera. A nosotros se nos terminó el mundo: no teníamos ni para vivir, y además teníamos que honrar compromisos contraídos. Las consecuencias de eso seguimos pagándolas hasta el día de hoy, con, entre otras cosas, salud.”

Estuvo unos meses “viendo qué hacía”, comprando de a 10 latas y entregándolas él mismo a los clientes que quedaban. Los empleados fueron yéndose solos, al no haber actividad. Hasta que en 2003, uno de ellos, que había recibido una pequeña herencia, le ofreció a Ortega que se asociaran. “Y así hicimos: con la plata que él

Guillermo Ortega
dueño de las pinturerías
Sui Color



puso terminamos de pagar alguna pequeña deuda y compramos algo de mercadería”, cuenta sobre el inicio de Sui Color. “Luego empezamos a tener el apoyo de un par de fábricas que eran medio nuevas en el mercado, confiaron en nuestro proyecto y volvimos a remarla.”

Uno de sus aprendizajes fue el de tener un manejo muy cuidadoso del crédito. Otro fue la innovación: Sui Color se diferencia por su oferta de productos, como los revestimientos para paredes, que se pusieron de moda en los barrios privados y luego ganaron masividad. “Nos especializamos en eso cuando solo había dos o tres fábricas que los vendían en forma directa; eso nos ayudó un montón”. También se diferencia por vender máquinas de pintar, “que además nos genera un service”. Y agrega: “El año

que viene vamos a brindar capacitación en máquinas de revestimientos para aplicadores y para particulares”.

El resultado: hoy Sui Color tiene siete locales, de los cuales uno, que abrió este año en La Plata, es su primera franquicia. No quiere tener más de cinco en total, “para poder atender bien al franquiciado, porque hay una competencia terrible”.

Casa de muñecas

Norberto “Tito” Loizeau se considera un emprendedor serial. Fundó en 1999 el sitio web de cupones de descuento Promored, que llegó a convertirse en una de las mayores agencias de marketing promocional de toda la región. Vendió su participación accionaria en 2013 y, desde entonces, incursionó en varios negocios más. Hoy está al frente de Caramba!, consultora que también trabaja en marketing promocional, programas de incentivos y *shopper marketing*, con operaciones directas en Argentina, Chile, México, Estados Unidos y Europa, y en varios países de Latinoamérica a través de representantes. También es dueño de El Capitán Deli Theatre, un restaurante en Norcenter Shopping (Vicente López, provincia de Buenos Aires) que es un homenaje a la época dorada de Hollywood. Esta es una versión resumida de su CV, que también incluye un libro que, no casualmente, se titula “Emprender hasta los 90”.

En semejante trayectoria no podían faltar los traspies, en plural. Quizás el más llamativo de ellos –porque visto desde afuera parecía un éxito– fue el Barbie Store, una idea que Loizeau le propuso a Mattel (compañía global dueña de la marca Barbie), que no tenía nada semejante en ningún lugar del



Planificar, validar y cuantificar

“Muchos creen que emprender es intuitivo: ‘tengo que largar e ir viendo cómo responde la gente...’”, dice Diana Silveira, directora del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (Cedex) de la Universidad de Palermo. “Hay proyectos que arrancaron así; pero lo empírico demuestra que hay que planificar antes, y asignar pequeñas cantidades de dinero para perderlo en ensayo y error”, destaca. Otro paso ineludible es validar la idea. “¿Es una solución para un problema que existe, o a vos te encantaría que las cosas se hicieran con tu producto o tu servicio?”, plantea Silveira la pregunta que hay que hacerse. “Y para eso no alcanzan tu familia y amigos: tenés que salir al campo, identificar a tu comprador y preguntarle si tu propuesta le parece útil. Luego, cuando ya estás operativo, las encuestas de satisfacción son geniales para mejorar”, aconseja. Y hace una salvedad: que validar un producto también es encontrarle su talón de Aquiles, de modo de prepararse para hacerle mejoras o tener alternativas.

Javier González Pedraza hace hincapié en el riesgo de desconocer los propios números -hasta el punto de que hay gente que vende por debajo del costo sin saberlo-. Y agrega: “Una cosa es lo que vendés y otra es tu modelo de negocios. Hay que tener un producto o servicio, pero el negocio puede ser financiero, por ejemplo”, ilustra González Pedraza, miembro de la comisión directiva de Inicia y director de la Usina de Emprendedores de la Cámara Argentina de Comercio y de la Universidad Caece. “Un cliente mío hace uniformes escolares. Tiene un stock enorme, y me explicó por qué: cuando llega una mamá a comprar la prenda, él no puede decirle ‘espéreme 15 días’. Ese stock es un servicio que él también vende”, ejemplifica.

Los emprendedores suelen pecar por no cuantificar su propio tiempo: creen que las tareas que hacen ellos mismos son “gratis”; pero este costo oculto suele estar en la raíz de muchos fracasos. Hay emprendedores exitosos que, estimulados por lo bien que les va, pretenden abrir un segundo emprendimiento. “Piensan que con esa empresa en la que ya les va bien van a darle soporte a la segunda. Pero ni el tiempo es un recurso acumulable, ni ellos pueden clonarse -explica González Pedraza-. Cuando uno no puede crecer mucho en cantidad de empleados, en vez de diversificar es mejor crecer con el negocio que ya se tiene, por ejemplo en cobertura geográfica.”



Diana Silveira
directora del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (Cedex) de la Universidad de Palermo.



Javier González Pedraza
miembro de la comisión directiva de Inicia y director de la Usina de Emprendedores de la Cámara Argentina de Comercio y de la Universidad Caece.

Norberto "Tito" Loizeau
fundador de Caramba! y
Barbie Store

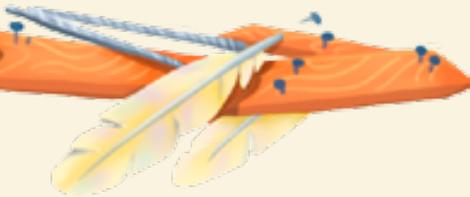


Sin embargo, cuando abrieron el primer local, en 2009, en el barrio porteño de Palermo, fue un furor. “Yo todavía estaba con Promored, que tenía operaciones en 10 países. No tenía tiempo de ocuparme de todo, entonces llevé a un amigo que era director comercial en Arredo, lo hice invertir y lo convertí en socio, para lo cual él dejó su trabajo de 20 años -cuenta Loizeau-. Lo mismo hice con una directora de marketing de Disney, a quien llevé para que fuera CEO y manejara el día a día.”

Ese fue su primer error: delegar demasiado temprano, “porque entonces la cultura que vos querés para la empresa no llega nunca; porque la cultura de la empresa es lo que el emprendedor hace, y la gente que trabaja con él la adquiere cuando la ve en él”. De la mano de este primer error surgió otro: el negocio se “sobreestructuró”. “Como las personas a quienes convoqué eran de extracción corporativa, vinieron con el manual corporativo, y eso es todo estructura”, explica Loizeau. Este sobredimensionamiento también fue hijo de la aceptación que tuvo el concepto Barbie Store, no sólo a nivel público sino también porque les demandaron muchísimas franquicias. “Nos expandimos muy rápido. A los siete meses abrimos en Unicenter; teníamos otro local a la calle en Capital; en un año habíamos llegado a Rosario, Uruguay, Perú y México”, enumera Loizeau. “En la mayor parte de los casos eran locales en shoppings, y eso también fue un error porque, en el shopping, el local tiene que estar abierto de 10 a 22... y las niñas van al colegio. Y el costo operativo del shopping es enorme.”

En síntesis, Barbie Store fue un éxito de público y de facturación... pero los socios nunca pudieron

mundo: locales temáticos ambientados como el cuarto de la muñeca Barbie -a “escala niña”-, donde las niñas no solo pudieran comprar la ropa para su muñeca, sino también vestirse ellas mismas, ser peinadas y maquilladas por profesionales, tomar el té o desfilan en una pasarela. “El primer problema fue que en los focus groups las madres decían: ‘queremos que Barbie se vista como nuestras hijas, no nuestras hijas como Barbie’”, recuerda Loizeau. Lo resolvieron lanzando colecciones de vestidos pensados para niñas y sus correlatos en tamaño Barbie. “Y confeccionar para la muñequita es casi tan caro como para un adulto; además había que empaquetarlo. Así que empezamos a traer todo de China, y después empezaron a surgir problemas con la importación...”.



Damián Revelli
fundador de
Remodelatucasa.com.ar

recuperar más que un porcentaje mínimo de la inversión. “A fin de año cambiábamos la plata, nunca podíamos repartir”, indica Loizeau. “Para peor, no éramos los dueños de la marca; no podíamos vender el negocio, porque teníamos un contrato. Así que el proceso de cierre nos llevó un año y medio.”

Conclusión: Barbie Store estuvo operativo 10 años. Las niñas y las madres lo amaron; y además, gracias a la experiencia que tenía Loizeau en retail, ganaron “premios de todos los colores”. Pero el negocio resultó inviable. “Y un fracaso es eso”, dice Loizeau sin amargura. Al contrario: reconoce con humor que tiene algún paso en falso más en su haber.

Los cimientos del negocio

Pero si hay un candidato que sobresale por sus posibilidades de fracasar, es el principiante, claro. Damián Revelli es arquitecto. En 2001, ni bien se recibió, se lanzó a emprender con un formato comercial creado por él mismo: un bar donde, además de lo que se ingería, se podían comprar las mesas, las sillas y otros muebles y adornos, diseñados por él. En eso invirtió todo su capital: US\$16.000. Necesitaba que el bar fuera rentable de inmediato porque, con esos ingresos, Revelli tenía que vivir.

Fue mal desde el principio. “Vendíamos muchos más churrascos que muebles y objetos. Ahora me resulta obvio que no se pueden mezclar tantos conceptos en forma eficiente. También aprendí que la gastronomía es muy compleja y es un negocio de bajo margen”, enumera. “No sabía que, cuando uno recién empieza, hay un altísimo costo de aprendizaje que debe estar respaldado por dinero y educación.”



Él tampoco podía cerrar, porque hubiera debido pagar indemnizaciones y demás, y no tenía con qué. “Con más experiencia, sé que al planificar un negocio hay que pensar en el plan de salida, por si hubiera que cerrar. Pero uno cuando emprende nunca piensa que le va a ir mal”. En la desesperación, sumó a un socio con quien le dieron al bar un formato sólo gastronómico. “Pero a la primera discusión comercial, me pegó una piña y terminamos en una comisaría.” Y ese sí fue el final. “Hubo algún juicio, alguna cuestión de recupero de garantías y millones de problemas que fui solucionando con tiempo, muchísima energía y tristeza.” Pero, ay, hasta para bajar la persiana hay un know-how. Al cerrar estaba tan mal que no podía levantar un cheque por lo que hoy serían \$4.000. Arregló con su acreedor y

cerró la cuenta, pero... “¡No sabía que había que informarlo! Así que estuve dos años en el Veraz por un cheque de \$4.000 ¡Por ignorante!”.

Su principal aprendizaje fue que, para emprender, siempre hay que empezar con algo chico, probarlo y hacerlo crecer. “Eso se llama MVP (producto mínimo viable)”, que es un testeo del producto o el servicio para medir el nivel de aceptación antes de tirarse de cabeza al mercado. “Ahora eso se enseña. Pero yo tuve que aprenderlo a los cascotazos.”

Revelli salió de ese trance gracias a su diploma de arquitecto. Aunque el sector de la construcción estaba parado, sí le pedían reparaciones y refacciones en viviendas. “Siempre había alguien que necesitaba pulir pisos, hacer plomería y demás”, descubrió. “Así que llegó un momento

Llegar a los cinco años

El economista Hugo Kantis, fundador y director del Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) de la Universidad Nacional de General Sarmiento, efectuó dos estudios sobre tasas de supervivencia de nuevas firmas en la Argentina: uno para las nacidas entre 1996 y 1998 y el otro, para las creadas en el lapso 2003-2007. En el primer grupo, al tercer año de su fundación permanecía operativo el 55% de los emprendimientos; el 46% llegaba al quinto año y el 39%, al octavo. De los lanzados entre 2003 y 2007, llegaron al tercer año de actividad el 60%; al quinto, el 49%; y al octavo, el 41%.

Es decir, en ambos casos, los emprendimientos que alcanzaron a cumplir cinco años operativos fueron algo menos de la mitad, si bien los indicadores mejoraron un poco para las firmas nacidas tras la recuperación de la crisis de 2001. Estos resultados son consistentes con las estadísticas internacionales.

Vale destacar que el universo de este estudio -realizado junto con el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) del ministerio de Trabajo nacional- contempla solo los emprendimientos creados formalmente, registrados con carácter de empresas y con, por lo menos, un empleado. No se tuvieron en cuenta proyectos que quedaron como tales, emprendimientos que operaron informalmente ni modalidades de autoempleo.

en que pensé: ‘¿Por qué no hacer otro emprendimiento con las remodelaciones, en lo que me está yendo bien?’ Y justo apareció Inicia en mi vida.”

Inicia es una asociación de emprendedores sin fines de lucro, en la cual empresarios y emprendedores donan su tiempo y conocimientos para que otros hagan sus aprendizajes. “Llegar ahí fue maravilloso, porque encontré un lugar donde otras personas podían entender, e incluso valorar, toda esa experiencia que yo había tenido, y acompañarme en el fracaso, pero pensándolo como un capítulo del aprendizaje”, afirma Revelli. Allí -donde luego él mismo impartiría un curso de imagen de marca aplicada a espacios- tomó un curso llamado “Empresas del mañana”, se capacitó en marketing y comenzó a planificar su emprendimiento actual, Remodelatucasa.com.ar, un negocio de remodelación llave en mano, con un solo precio y garantía, nacido en 2007.

Hace unos años, le surgió una oportunidad de construir en Córdoba, donde terminó radicándose. Allí decidió abrir un negocio de decoración, Casa Más Linda, que fue otro fracaso. Pero como ya había pensado en el MVP, “no pasó nada que impactara con violencia en mi economía”. Hoy ese local es la filial cordobesa de Remodelatucasa porque, cómo no, al negocio de decoración también iban a pedirle remodelaciones: entendió que su proyecto porteño podía salir de Buenos Aires. Remodelatucasa también tiene operaciones en Mar del Plata, La Plata, Rosario, Santa Fe, Paraná y Mendoza; y, próximamente, en Uruguay (en sociedad con otro arquitecto, Germán Rivoira, y su pareja). Pero además, en Córdoba, Revelli abrió una unidad de construcción desde cero: complejos de departamentos



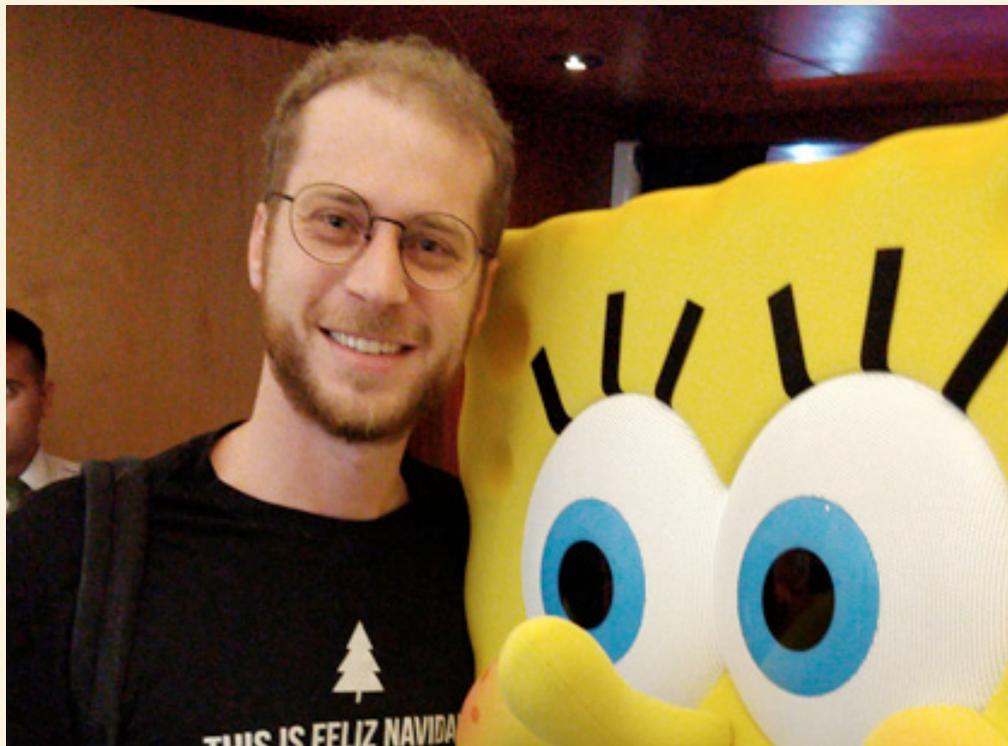
en las sierras, con servicios tipo hotel, que el comprador puede alquilar o habitar él mismo. Y para estos pequeños desarrollos inmobiliarios, tiene otro socio local.

Vestido para emprender

Diego Roitman puede dar fe de que no todos los fracasos determinan el cierre del emprendimiento. En 2013 dejó su empleo en la firma de soluciones de e-commerce Tienda Nube y, con \$10.000, que era lo que pudo ahorrar en los dos años que trabajó allí, se arriesgó al negocio propio. Quería un producto que se pudiera tocar y que fuera bello, y se decantó por los sweaters de diseño. Eligió como marca la frase “This Is Feliz Navidad” porque quería evocar la emoción de lo festivo, de abrir regalos. Lanzada en aquel mismo 2013, This Is Feliz Navidad no sólo sigue existiendo, sino que, además de los sweaters temáticos –tiene las licencias de Star Wars, de Los Simpsons, de Friends, y muchas infantiles-, también creó la marca de mochilas Tricera y ahora también ofrece trajes de baño.

Pero no todo fue color de rosa. Con aquellos \$10.000, y con su abuela como asesora, fue a comprar lana para sus primeros pullovers; pero cada vez que la llevaba al taller, resultaba no ser la adecuada. A los seis meses, Roitman consiguió sacar su primera colección y... “¡se vendió toda!” El entusiasmo ante ese éxito, considera, se le subió a la cabeza. ¿Su pecado? Se le ocurrió lanzar un sweater inspirado en un famoso actor que se caracterizaba por utilizar un pullover distinto en cada capítulo de su sitcom: Bill Cosby... Quien fue preso por decenas de casos de violación y abuso sexual, justo cuando This Is Feliz Navidad presentó las prendas inspiradas en él.

Diego Roitman
fundador de This is Feliz
Navidad y Tricera



“Después sacamos otros modelos, pero igual las ventas no alcanzaban” para cubrir tanto bache financiero, recapitula. Sin embargo, justo en ese momento le adjudicaron \$25.000 a través de “Capital Semilla”, un programa del gobierno. Con ese dinero compró insumos para Tricera y también se puso a fabricar cardigans. “Pero llegaron del taller con fallas de confección; tuvo que ayudarme mi mamá a arreglarlos, e igual se vendieron muy mal”, recuerda Roitman.

Hoy soplan mejores vientos: tiene tres locales en la CABA y uno en el shopping Unicenter (Martínez, provincia de Buenos Aires), y un equipo de 30 personas, aunque todavía le ocurre “sacar sweaters que no se venden”.

Sus “metidas de pata” le valieron ser convocado para dar una

charla en Fuckup Nights, los eventos mensuales en que emprendedores y empresarios de todo el mundo se suben a un escenario a narrar sus historias de fracaso. Desde allí, y en cualquier otra oportunidad que se le presenta, Roitman busca compartir lo que considera la lección más valiosa que aprendió: no hay que gastar el dinero que no se tiene, y se debe andar con pie de plomo. “Todo lo nuestro es autofinanciado”, resalta. “Hoy seguimos invirtiendo, contratando gente, corriendo riesgos y creciendo; pero todo con mucho cuidado. Para abrir el primer local tardamos cuatro años. Y hoy mismo sigue pasando todo por mí y por mi novia, que es una de las socias. Si ella o yo nos vamos, esto se cae, porque todavía sigue siendo un emprendimiento.” 🚫

Matías Baglietto
Fotografía

Nació en 1985 en Buenos Aires. Reportero gráfico, formado en Argra Escuela. A los 30 años y luego de abandonar varias carreras y empleos en distintos rubros, encontró en la fotografía un medio de expresarse, y esa actividad luego se convirtió en su trabajo. Actualmente colabora con la agencia de noticias Reuters y otros medios nacionales e internacionales.

Verónica Bellomo
Fotografía

Nació en Bolívar, provincia de Buenos Aires (1984). Es fotógrafa y licenciada en Crítica de Artes de la U.N.A. Colabora actualmente como fotógrafa en el diario Página 12 y en la revista Hecho en Buenos Aires. Es docente de fotoperiodismo y de fotografía creativa. Expuso sus trabajos en muestras colectivas e individuales en diversos museos y galerías de todo el país.

Sere Dardanelli
Ilustración

Reside en Córdoba, Argentina. Es Licenciada en Artes Visuales (UNC). Actualmente se desempeña en distintas áreas, tales como ilustración, gráfica, muralismo y animación. Desde 2018 ha dado talleres de grabado y dibujo en diferentes centros culturales. A partir de 2018 forma parte del colectivo de muralismo Murales de Mayonesa, que ha realizado murales en distintas ciudades de Argentina y México. Desde 2019 forma parte del colectivo gráfico Entra Chiflete. Su perfil se puede ver en: <https://www.behance.net/seredardanelli>

Juan Manuel Foglia
Fotografía

Nació en Buenos Aires en 1969. Reportero Gráfico, miembro de ARGRA. Cursó la carrera de Comunicación Social en la Universidad de Lomas de Zamora. Desarrolló su carrera profesional en medios como Clarín, Olé, France Press y Associated Press, entre otros, donde cubrió tanto relevantes hechos políticos como del deporte internacional (Olimpiadas Atlanta 96, Mundial de Francia 98 y Brasil 2014, Juegos panamericanos 96 y varias ediciones de la Copa América y la Copa Davis).

Lucía Raciti (Lalux)
Ilustración

Es Lic. en Artes Visuales (UNC). Ilustradora, escultora y muralista freelance. Se desempeña como tallerista en distintos centros culturales de la ciudad de Córdoba, donde brinda clases de construcción de esculturas. Es adscripta en la cátedra Seminario de Trabajo Final de la Lic. en Artes Visuales de la UNC. Desde 2019 forma parte del proyecto Chiflete, colectivo gráfico que se dedica al arte impreso y desde 2020 es parte del colectivo de muralismo Murales de Mayonesa, con el que ha realizado trabajos en Córdoba y Buenos Aires. Su perfil puede verse en: www.behance.net/luraciti



Fundación Empretec

Autoridades
Presidente
Adrián Lebendiker
Secretario
Jorge Scian
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



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



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



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



CONEXIONES
DIFUSIÓN
FORMACIÓN
ASISTENCIA

empretec.org.ar



Fundación Empretec
Argentina



@empretecarg

Empretec
ARGENTINA

Pedí tu cuenta corriente de manera online

Iniciá la apertura a través de la web de Banco Nación y accedé a los productos y servicios más convenientes.

- > Banca Electrónica **Nación Empresa 24.**
- > Paquetes de servicios **Cuenta Nación.**
- > Seguros patrimoniales, ART, vida, etc.

> CONOCÉ MÁS



bna.com.ar

0810 666 4444

Seguinos en     



Banco Nación

Cada argentin@ cuenta.