



INFORME ESPECIAL

Exportar servicios: una guía completa. Por dónde empezar, cómo hacer la promoción y cuáles son los mejores mercados.

Ciencia y Empresa

¿Doctores en las Pymes? Sí, con programas oficiales

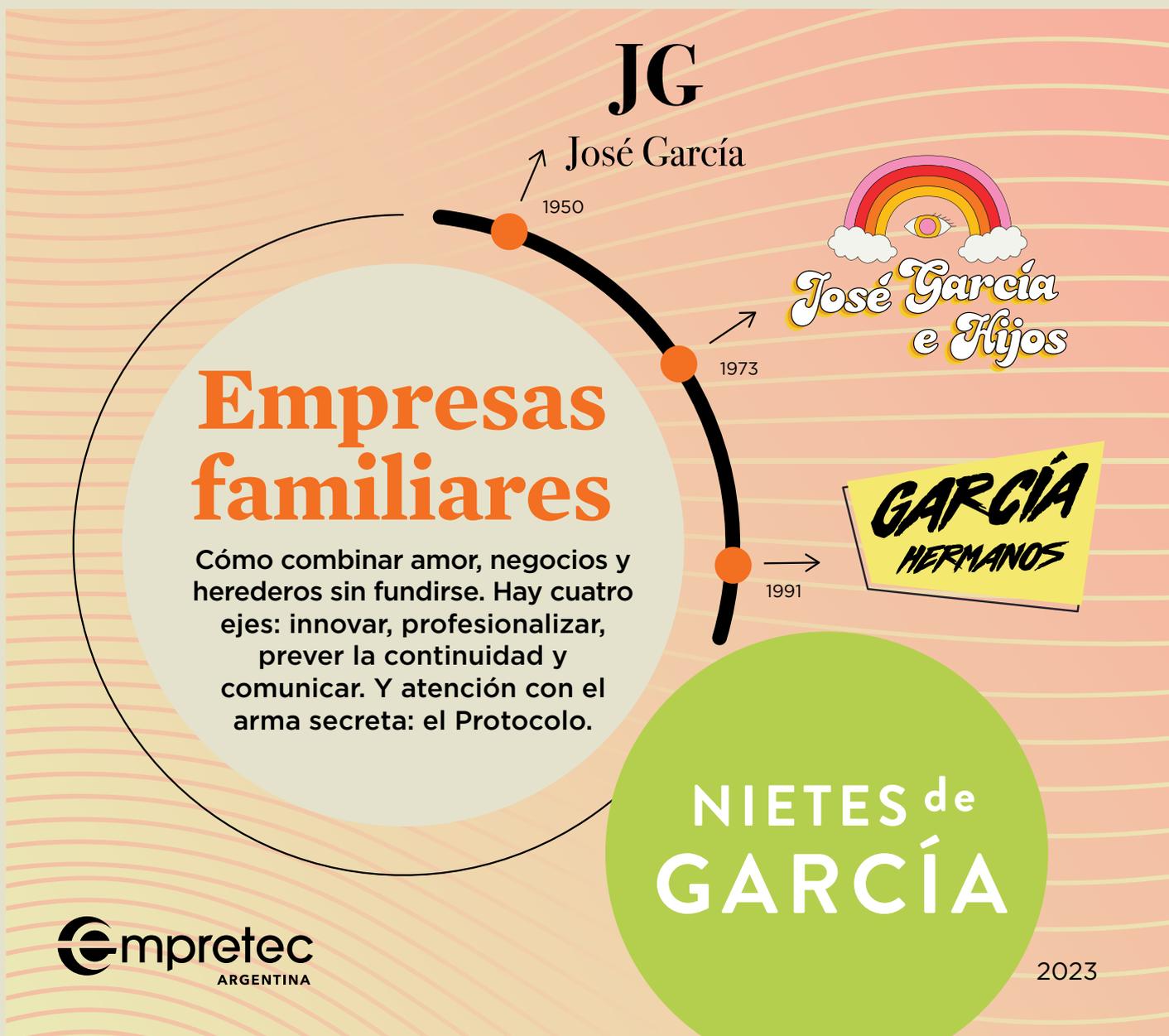
Lo esencial

Cooperativa Cambá: "Militamos el software libre"

°10

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendimientos



Tu cuenta corriente 100% bonificada

Disfrutá de este beneficio exclusivo
por 12 meses solicitándola en bna.com.ar

- > Mantenimiento¹.
- > Interbanking².
- > Paquetes para empresas^{1y3}.
- > Paquete Cuenta Nación Estilo o Cuenta Nación Insignia^{1y4}.
- > Bonificaciones exclusivas en tus coberturas con Nación Seguros⁵.

> CONOCÉ MÁS



Personas jurídicas



Personas humanas

1. OFERTA VÁLIDA PARA ALTAS DEL 1/4/2022 AL 30/9/2023 DE CUENTAS CORRIENTES DEL SEGMENTO COMERCIAL (PERSONAS JURÍDICAS Y PERSONAS FÍSICAS) SOLICITADAS A TRAVÉS DE LA WEB BNA. 2. EXCLUSIVO PARA NUEVOS CLIENTES POR EL PLAZO DE 3 MESES O BONIFICACIÓN DEL 50% POR 6 MESES (OFERTAS A ELECCIÓN DEL CLIENTE). 3. PAQUETE EMPRESAS: A) CUENTA NACIÓN GAMPO; B) CUENTA NACIÓN PYME; C) CUENTA NACIÓN EMPRESA; D) CUENTA NACIÓN EMPRESA + PYME; E) CUENTA NACIÓN EMPRESA + CAMPO. 4. EXCLUSIVO PARA FIRMANTES DE CUENTAS CORRIENTES (SEGMENTO COMERCIAL). 5. CONOCÉ MÁS EN TU SUCURSAL DE BANCO NACIÓN. BONIFICACIONES SUJETAS A LAS CONDICIONES, LIMITACIONES, MODALIDADES, ACEPTACIÓN, EXCLUSIONES Y TÉRMINOS DE LA PÓLIZA DE SEGURO QUE SE CONTRATE. AGENTE INSTITORIO: BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA - RAI N° 27. COMPAÑÍA ASEGURADORA NACIÓN SEGUROS S.A. - N° SSN: 0515 - CUIT 30-67856116-5. SAN MARTÍN 913 CABA. SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN WWW.SSN.GOB.AR / 0800-666-8400 O 4338-4000.

primero
la gente



Banco Nación

«Seguir invirtiendo, para que nuestra economía crezca»

Por Adrián Lebendiker
Presidente
Fundación Empretec

Bienvenidas y bienvenidos a este 10° número de nuestra revista **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendimientos**. Presentamos esta nueva entrega a pocos días de la finalización de la Expo BNA Conecta 2023, un evento dirigido a las Pymes que hemos organizado desde Empretec junto al Banco Nación. Se trató de la segunda edición del encuentro más importante que el Banco Nación realiza junto a las Pymes. Por el mismo pasaron más de 10.000 empresas de diversos rubros, durante tres días del mes de mayo.

Por un lado, quiero destacar las rondas de negocios de la Expo, un espacio destinado a generar vínculos entre compañías vendedoras y compradoras de productos y servicios de todo el país. Se trató de conversaciones entre oferentes y demandantes que tuvieron una altísima repercusión concreta: los negocios generados rondaron más de \$12.000 millones, viabilizados a través de más de 1.000 reuniones presenciales.

Por otro lado, también enfatizo la importancia de los recursos aportados desde el Banco Nación. Ante el enorme interés despertado en las empresas asistentes, los montos previstos para asignar durante las jornadas finalmente fueron duplicados, en decisión conjunta con el Ministerio de Economía de la Nación y su Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, con tasas y plazos muy convenientes para la expansión de las Pymes. En ese sentido, la presidenta del Banco Nación, Silvina Batakis, señaló que “la tasa es realmente negativa porque hay una decisión política de seguir invirtiendo en la producción, en el agregado de valor, en la innovación y el conocimiento, en reemplazar importaciones para hacer que nuestra economía crezca”.

Complementariamente, en la Expo BNA Conecta 2023 un total de 110 empresas expusieron sus productos y

servicios, y casi 2000 personas asistieron a los 12 paneles de charlas y conferencias. Asimismo, Empretec organizó un espacio para que 10 emprendimientos ganadores del reconocido “Concurso de Soluciones Innovadoras”, también gestionado por nuestra fundación, pudieran exhibir sus productos y vincularse con otras empresas.

Así, por segundo año consecutivo con Expo BNA Conecta, la Fundación Empretec redobra su compromiso junto al Banco Nación, socio fundador de nuestra entidad, en la prestación de servicios de asistencia técnica a las Pymes.

En esa misma línea de acompañamiento a las Pymes a través de capacitaciones, herramientas y contenidos, abordamos en el presente número de **INNOVACIÓN** un conjunto de problemas comunes a todas las pequeñas y medianas empresas familiares. Temas tales como la sucesión, la relación entre parentesco y profesionalismo, o la comunicación entre los miembros de la familia, son tratados por expertos en la nota principal de la revista.

Por otra parte, en el Informe especial sobre exportación de servicios, los consejos de especialistas más los casos de éxito brindan un panorama completo para quienes buscan internacionalizar su *expertise*.

Y como siempre hacemos, se desarrollan de manera rigurosa y amena otro conjunto de temas críticos necesarios para acelerar los procesos de innovación de las Pymes: diferentes formas de registrar, apropiarse y rentabilizar el conocimiento generado en la empresa; las oportunidades que brinda sumar en la organización a doctorados y post-doctorados, o las mejores estrategias para retener al talento dentro de la empresa. Todo ello, creemos, será de gran utilidad para quienes se encuentran al frente de una Pyme o un emprendimiento, o se enfrentan al desafío de asesorarlos.

● 1000 containers llenos de aire? ¿Un barco carguero vacío? ¿100 camiones sin nada? Estas imágenes quizás sirvan para contrastar las exportaciones de bienes, tangibles y pesables, con las de servicios, que implican puro conocimiento. Y que vienen creciendo fuerte: en 2022 exportamos en total cerca de US\$8.000 millones, casi un 8% del total. Por eso, nuestro **Informe Especial** de este número, firmado por Mariana Pernas, explica las claves para sumarse a esta corriente, donde abrevan desde desarrolladores de software, publicitarios, consultores e ingenieros (entre muchos otros), todos ilustrados con casos de carne y hueso que explican cómo están entrando en mercados exigentes. Porque según explican las y los especialistas, tenemos varias ventajas además de nuestra creatividad y capacidad de adaptación, como el mismo huso horario que grandes mercados –en especial EE.UU.– y compartir el idioma con cientos de millones de consumidores globales.

Parfraseando al renacido Fito Páez, nuestra **Nota de Tapa** trata sobre el amor... durante los negocios, porque Laura Andahazi Kasnya abre la puerta de las empresas familiares y nos revela qué hay adentro. No

es poca cosa: se estima que 80% de las Pymes argentinas funciona bajo una lógica de empresa familiar. Sin spoilear, podemos adelantar que las buenas prácticas pasan por cuatro ejes: innovar, profesionalizar, prever la continuidad y comunicar. Y nombrar un instrumento cada vez más extendido y útil: el Protocolo familiar. Se cuentan además testimonios en primera persona, en rubros muy diferentes: un fabricante de electrodomésticos, una fábrica de pinturas, una distribuidora de alimentos, una manufactura de caucho y una empresa de cocktelería. Algunos con dolor, otros con tropiezos, pero todos con madres, esposos, hijas e hijos, primos y sobrinos que buscan crecer con la empresa y festejar juntos las Fiestas a fin de año, sin tener que optar por una u otra cosa. También de elegir un menú amplio habla nuestra producción en **Ciencia y Empresa** a cargo de Vanina Lombardi, porque se explica cómo la gente doctorada –el lugar top del conocimiento– puede ser atraída para aportar su saber en una Pyme. Atención, porque hay varios programas oficiales que pueden ayudar en la tarea. “**Lo esencial**”, con autoría de Daniel Jatimlansky, nos muestra una utopía hecha realidad: la cooperativa tecnológica Cambá. Porque logran

combinar sus tareas en los mercados convencionales –algunos de afuera–, regidos por la ganancia y la competencia, con la adhesión al software libre y la asistencia a emprendimientos de la economía social. Y a la vez, puertas adentro, combaten a fondo las desigualdades de género, con varios instrumentos originales dignos de imitar. En **Lecturas** elegimos tres opciones bien surtidas: una excelente guía para elevar la igualdad de género en las obras públicas, un compilado sobre aprendizaje organizacional, y un libro ameno y útil sobre el papel de los directorios. Enseguida Alejandra Beresovsky en **Humanos Recursos** despliega las armas de seducción con que pueden contar las empresas para mantener contenta a la gente (no, no es sólo el vil metal), y lo hace con ejemplos y consejos. Y luego es el turno de la **Entrevista** firmada por Ximena Sinay, quien aborda a Mónica Gay, presidenta del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, el organismo clave para registrar las innovaciones vía patentes. Vaya un dato jugoso: ya no se requiere ninguna instancia presencial, porque toda la inscripción se puede hacer online.

Carlos Liascovich
editor



número 10 | junio 2023
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 #10

6 Nota de tapa

Empresas familiares: cómo combinar amor, negocios y herederos sin fundirse en el intento

Hay cuatro ejes: innovar, profesionalizar, prever la continuidad y comunicar.

14 Ciencia y empresa

Con diploma para innovar

Hay Pymes que contratan doctorados. Cuánto aportan y cuáles son las ayudas oficiales para acceder a ellos.

18 Lo esencial

«Elegimos y militamos el software libre»

La cooperativa Cambá tiene clientes convencionales y además da servicios a la economía social. También lucha contra la desigualdad de género.

23 Lecturas

- **Género y obra pública**
- **Compilación de artículos de Ernesto Gore sobre aprendizaje organizacional**
- **Cómo crear valor a través de los directorios**

24 Humanos recursos

Para atraerte mejor

Las Pymes también pueden dar beneficios extra-salariales. Cuáles son, cómo se aplican y qué ganancias generan.

27 Novedades

28 Entrevista

Mónica Gay, del INPI

«Nuestro lema es 'úsennos', porque patentar y registrar es garantía de derechos»

30 Informe especial

Exportar lo intangible: una guía

La venta externa de servicios impulsa las ganancias de muchas profesiones y actividades. Por dónde empezar, cómo hacer la promoción y cuáles son los mercados más atractivos.

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

* Propiedad Intelectual: en trámite

6



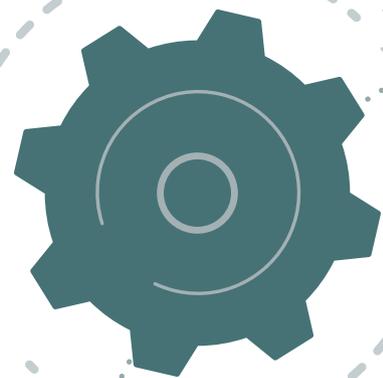
14



30



Empresas familiares:



cómo combinar amor, negocios y herederos sin fundirse en el intento

Se estima que 80% de las Pymes argentinas funciona bajo una lógica de empresa familiar. Las buenas prácticas se resumen en cuatro ejes: innovar, profesionalizar, prever la continuidad y comunicar. También el Protocolo puede resultar una herramienta efectiva. Casos y expertos aportan experiencias y consejos. Por Laura Andahazi Kasnya

¿ Cuántas empresas familiares hay en el país? No existe en la Argentina una entidad que las nuclea, y carecemos de un registro oficial que las cuantifique. Pero los cálculos extraoficiales son abrumadores: al menos el 80% de las Pymes funcionan bajo la lógica de una empresa familiar, según instituciones gubernamentales dedicadas a este segmento. Un porcentaje gigante, y más que suficiente como para prestarle atención a los desafíos propios que este tipo de organización tiene. Desafíos que, si son desatendidos, pueden hacer peligrar la rentabilidad de las empresas, o aun llevarlas a su desaparición.

Mi primo, ¿mi gerente?

Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IA-DEF), los retos más habituales y acuciantes son cuatro, a saber: la innovación, la profesionalización, la continuidad y transición generacional, y la comunicación. Ocuparse de ellos, entonces, implica trabajar en tres áreas: en la gestión, administración y estructura de la empresa; en lo emocional,

y en lo relativo a los instrumentos legales que sostienen la continuidad de la empresa y el patrimonio de la familia.

“Tal es así, que solemos encontrarnos con Pymes en crecimiento cuyo primer objetivo es lograr estructurarse con un buen plan de negocios y un organigrama sólido para luego decidir estratégicamente su futuro. También están las que padecen lo que yo llamo los dolores de crecimiento; por ejemplo, no tienen un departamento de Recursos Humanos, por lo que el dueño de la empresa se pasa el día resolviendo problemas puntuales de las personas o está siempre quejándose de que la gente no trabaja lo suficiente. Y por último nos encontramos con los problemas de la propiedad, los dividendos y la herencia”, detalla el abogado Leonardo Glikin, director de CAPS Consultores.

Tarde o temprano (siempre mejor temprano), la profesionalización de la empresa debe concretarse, si se aspira a trascender. Pero Glikin advierte que hay que ser cuidadoso con la definición de profesionalizar, que no necesariamente pasa por pedir diplomas de grado o posgrado. Para el



abogado, tal meta pasa por aprender a delegar, armar una estructura, mejorar los procesos y generar una cultura que dé lugar a la innovación. “El emprendedor con calle será muy genial, pero el instinto y el olfato empresarial son imposibles de reproducir. Por lo tanto, terminan siendo una barrera para que la empresa trascienda”, explica.

Para Noelia Burgos, asesora de la consultora Aqnitio, en el proceso de profesionalización de la empresa es clave clarificar los roles y funciones para determinar quiénes son los dueños en términos de propiedad, quiénes asumen la conducción, y quiénes operan en el día a día de la empresa. “Los conflictos familiares más comunes se originan porque estas funciones están mezcladas, y se acentúan por la definición de compensaciones que no son congruentes con los roles. Por lo general es con la incorporación de las nuevas generaciones que salen a la luz estos temas. Por lo tanto, habilitar espacios de diálogo es la llave para descubrir los intereses de todos, escucharlos activamente y poder transformar los focos de tensión”, agrega.

¿Funda, expande, funde?

Una cuestión clave, advierte Alejandro Oliverio, de la consultora BPS, son los procesos de innovación que los mercados hoy exigen para la supervivencia y rentabilidad de las empresas. En este punto, Oliverio derrumba la idea de que es la tercera generación (o las nuevas generaciones) la que funde las empresas familiares. “En ocho de cada 10 empresas familiares, la innovación la aportan los más jóvenes, porque son los que están más familiarizados con las nuevas tecnologías, vienen con experiencias en otros trabajos, han logrado graduarse como profesionales o sencillamente están al día con las tendencias y se mantienen más informados. Por eso, si se le da lugar, de ninguna manera la generación nueva funde la empresa, porque los jóvenes de hoy no se adaptan a lo dado, sino que se sienten motivados para pensar cómo hacer mejor las cosas”, justifica.

Convivencia, divino tesoro

El desafío es entonces, para el consultor de BPS, lograr la convivencia entre la generación juvenil con la más experimentada, a la que define como más conservadora y que se apoya en el conocimiento práctico del negocio. “Si ambas generaciones logran convivir y se combinan, el resultado es explosivo, y la empresa puede dar un gran salto”, asegura.

Hay un punto en que coinciden los consultores: ya no se acostumbra exigirles a las nuevas generaciones que arranquen a trabajar en la empresa desde abajo, sino que se les asigna un cargo acorde a su experiencia, para que rápidamente puedan generar valor. “La realidad es que si a los jóvenes de hoy los ponés a trabajar como cadetes, no lo resisten, y se van a trabajar a otra empresa, o se van a vivir al exterior”, opina Oliverio.



Leonardo Glikin
de CAPS Consultores

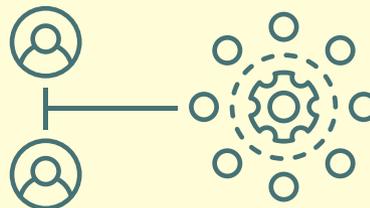


Noelia Burgos
de la consultora Aqnitio



Alejandro Oliverio
de la consultora BPS





Cuestión de protocolo

Según el abogado Leonardo Glikin, de CAPS, existen centenares de definiciones de lo que es o no es una empresa familiar. Él entiende a ese tipo de empresas como aquellas donde hay entre sus miembros una vocación de continuidad hacia la siguiente generación, ya sea en la gestión de la empresa, en la dirección, o en la propiedad. Y siempre y cuando los accionistas entiendan la continuidad como un valor.

Para garantizar esa continuidad de la empresa y prevenir posibles conflictos entre los miembros de la familia que pongan en peligro esa vocación de trascender que los define, los consultores destacan la importancia del armado de un Protocolo Empresario Familiar. “Esta herramienta es el resultado de los acuerdos y cambios que hemos logrado generar a lo largo del proceso de profesionalización. Nosotros en la consultora decimos que es la frutilla del postre”, refuerza el abogado.

Por caso, en la firma Anclaflex (uno de los casos descriptos en la segunda parte del presente artículo), un acuerdo entre los socios fundadores plasmó en el Protocolo Familiar que solamente un único familiar de uno de los creadores fuera contratado en relación de dependencia por la empresa, ya que había participado desde su fundación (y que luego sería nombrado gerente general de la empresa). Sin embargo, también se estableció que el resto de los familiares sólo podrían ser contratados como empleados ocasionales y en proyectos puntuales, de acuerdo con su experiencia o las necesidades de la empresa. Y tal decisión quedaría fijada de ese modo, al menos hasta que una modificación en el Protocolo estableciera lo contrario.

Para Valeria Mompó, de la consultora Aqnitio, el Protocolo Familiar es convertir

los acuerdos en reglas, pero advierte que no es algo que se genera de un día para el otro, sino que es el resultado de un proceso donde el diálogo y la escucha resultan clave para la construcción colectiva.

Pero además de su valor moral y emocional, Glikin explica que el protocolo tiene también valor legal. “Gracias al artículo 1010 del Código Civil y Comercial de 2015, el Protocolo se sustenta a sí mismo. Pero sin honor, el protocolo es imposible que funcione, porque en realidad no está pensado para llevarlo a la Justicia, sino más bien para evitar llegar a esa instancia”, remarca el letrado.

En este documento, enumera, quedan establecidos la visión, la misión y los objetivos de la empresa; las pautas para el ingreso, permanencia y egreso de los miembros de la familia; las pautas respecto de cómo se va a dirigir la empresa teniendo en cuenta la diferenciación entre dirección y gerenciamiento. Pero además se establece la planificación patrimonial y sucesoria ante posibles escenarios de ventas, fallecimiento o incapacidad de alguno de los socios; se establecen las pautas de entrada y participación de los respectivos herederos y, por último, las misceláneas a medida de cada empresa. “Mal que pese, las desgracias ocurren, y aunque imaginar esos escenarios resulta incómodo, hay que tenerlos en cuenta. ¿Qué pasa si repentinamente muere un socio? ¿Su viuda puede trabajar en la empresa? ¿Qué pasa con sus acciones? ¿Están los hijos preparados para ocupar la vacante o se contrata a un CEO no familiar? Son preguntas que tarde o temprano hay que hacerse, si lo que se quiere es que la empresa trascienda”, dice el abogado.



Javier Codini (der.), presidente, y **Rafael Codini**, de la empresa fabricante de electrodomésticos Codini.



Codini

ESTUDIOS, SÍ O SÍ

Los cuatro hermanos que conforman la tercera generación de la fábrica de electrodomésticos Codini ingresaron a la empresa haciendo tareas menores; la idea era que conocieran el negocio en todos sus planos. Sin embargo, Javier Codini, el actual presidente de la empresa cordobesa, coincide con sus hermanos en que esa ya no será una exigencia para la cuarta generación. “Más que hacerse desde abajo, nos gustaría que tengan un puesto relacionado con lo suyo, pero después de haber trabajado en otra empresa. Porque primero queremos que hagan una experiencia no contaminada por los Codini pues podemos ser muy pasionales, y no siempre lo mejor es lo que nosotros hacemos”, jus-

tifica el presidente de la empresa fundada por su abuelo en 1951 y que hoy emplea a 200 personas. Eso sí, como lo hizo su padre con ellos, les exigirán a sus hijos que si quieren entrar a trabajar a la empresa, tienen que tener estudios universitarios.

Héctor Codini, el hijo del fundador, no había terminado el colegio secundario. Sin embargo, fue quien hizo crecer la empresa sumando productos y diversificando el negocio. Su padre había iniciado el negocio fabricando lavarropas, en 1974 sumó calefones eléctricos y más adelante, a partir de los 80 y ya con Héctor a cargo, llegaron los secarropas, los ventiladores de techo y las nuevas líneas de lavarropas auto-

máticos y semiautomáticos. “Mi abuelo trabajaba de manera más artesanal; no sabría decir cuántos lavarropas hacía, pero eran muy pocos”, evoca Javier. “La segunda generación, por su parte, convirtió al emprendimiento en una fábrica de producción masiva a través de la profesionalización del área fabril. Luego, en 1986, la empresa se consolidó cuando se posicionó a escala nacional a través de las principales cadenas comerciales del país”.

Hoy la compañía exporta a Bolivia y se encuentra iniciando el camino para recuperar los mercados del Mercosur, en los que estuvieron a partir de 1995, cuando habían concretado la primera exportación a Brasil.

ENTREGAR LA LLAVE

“Cuando se toma la decisión de ceder la llave, después hay que correrse. Porque si no la entregás verdaderamente, lo único que provocás es confusión en la organización”, opina Alfonso Bonfiglio, socio fundador de la fábrica de pinturas y revestimientos Anclaflex, quien le cedió a su hijo Emiliano el cargo de gerente general hace tres años.

“Con mis socios le dijimos a mi hijo que él tenía que armar su propio equipo, junto con gente que estuviera alineada a sus formas. A los gerentes, ya toda gente grande que respondía a nosotros, los nombramos directores, y ahora se ocupan de pensar en cómo seguir haciendo crecer la compañía, pero no interfieren en la operatoria. Y nosotros, los socios fundadores, nos borramos totalmente. Y menos mal que decidimos eso, porque ‘los viejitos’ no hubiéramos podido realizar todo lo que hicieron los jóvenes durante la pandemia”, cuenta Alfonso a INNOVACIÓN.

Desde entonces, los socios fundadores de Anclaflex –Alfonso Bonfiglio, Ricardo Flores y Pedro

Guida, ninguno familiar entre sí– se dedican a pensar estrategias a largo plazo, planificar la apertura de nuevos mercados internacionales o el lanzamiento de algún nuevo producto. Pero quien decide si se contrata personal, se cambia un proceso o se contrata un nuevo proveedor, es Emiliano, en su rol de CEO. Con su hijo a la cabeza, evalúa Bonfiglio padre, la empresa pasó a la etapa de los jóvenes sub 40, y con ellos la compañía multiplicó por tres su patrimonio.

El nuevo protagonista en la saga Anclaflex lo explica así: “La diferencia es que yo no tengo 60 años de Argentina como los tiene mi padre. La historia, las crisis y todas las que pasaron, condicionan las decisiones”, analiza Emiliano. “Hoy con los chicos tomamos riesgos porque estamos menos condicionados, y porque entendemos que el país de hace 50 años no tiene nada que ver con el de hace cinco, o con el actual. Soy súper positivo respecto del país y entonces hoy seguimos invirtiendo, algo que mi padre y sus socios probablemente preferían hacer en un contexto

económico y político más tranquilo. Dicho todo esto, por supuesto que no estoy libre de equivocarme, y luego reprocharme a mí mismo por no haberle hecho caso a mi viejo”, explica Bonfiglio hijo.

A pesar de todo, hay un giro inesperado en esta historia: respecto a la innovación en la empresa, Emiliano reconoce que el día a día no le deja resto para encararla, de modo que son los socios fundadores quienes llevan a la mesa las ideas innovadoras. Calza esto con un dato importante: Bonfiglio padre forma parte de un grupo Vistage, una organización donde empresarios y altos ejecutivos se reúnen para compartir experiencias y se ayudan a tomar mejores decisiones para sus empresas. Y desde su práctica en esa interacción suele entonces acercarle a la renovada Anclaflex prácticas o herramientas que conoce allí, de modo de probarlas o implementarlas. “Además me gusta viajar mucho y observar todo. Cuando vuelvo, les cuento a todos lo que vi, y pensamos cómo podemos implementarlo”, agrega Bonfiglio padre.



De Izq. a Der: **Alfonso Bonfiglio, Ricardo Flores y Pedro Guida**, socios fundadores y actuales directores de Alcaflex, junto a **Emiliano Bonfiglio**, CEO de la compañía.

Alcaflex



Natalia Facciolo, CEO y fundadora de Ludmarc, flanqueada por su esposo, **Jonathan Couto** (Izq.), responsable de Logística y RR.HH., y su hermano, **Oscar Facciolo**, responsable de Compras.

Ludmarc

APRENDER DEL PASADO

Se dijo antes que la falta de profesionalización es también un límite al crecimiento. Y eso le sucedió, según Natalia Facciolo, al negocio que fundó su padre Antonio en la localidad bonaerense de Mercedes.

Aunque la historia de Facciolo arranca con el fundador y una camioneta de repartos, y termina con una cadena de tres supermercados y 180 empleados, para su hija fue también el techo de su crecimiento: “Supermercados Facciolo fue un boom nunca visto en Mercedes, pero se logró a costa de mucho trabajo y sacrificio. Papá se levantaba a las 4 de la madrugada y no llegaba a casa hasta después de las 12. Hoy, haciendo una evaluación, pienso que le faltó un buen manejo de los recursos humanos y no encontró entonces a las personas de confianza para delegar. Y cuando lo hizo le fue mal, porque no tuvo

un sistema de control adecuado. La empresa funcionó casi 40 años, pero porque mi papá es un apasionado. Luego le faltó profesionalización, y ese fue su techo”, explica Natalia.

Tanto sacrificio, sin embargo, hizo que sus hijos no se imaginaran a sí mismos trabajando en la empresa de su padre. A tal punto que en 2007, luego de recibirse de relacionista pública y de haber hecho algunas experiencias en prensa, Natalia volvió a su tierra natal para fundar Ludmarc, una distribuidora digital de alimentos para empresas, organismos públicos y, desde la pandemia, también para consumidores finales. “Es una empresa familiar en la que participan mi madre, mi hermano y mi marido, pero funcionamos profesionalmente. Todos sabemos hacer de todo, pero tenemos muy separadas nuestras agendas y responsabilidades. Mensualmente

nos obligamos a tener una reunión para charlar del negocio, aunque más no sea para repetir lo que quizás ya nos contamos en la diaria, pero reconocemos la importancia de no dar las cosas por supuestas”, cuenta Natalia Facciolo.

Oscar, su hermano, está en el área de Compras; Jonathan, su marido, en Logística y Recursos Humanos; y su madre, Graciela, con la que inició el negocio y ahora está jubilada, actúa como consejera. Por su parte, Natalia está a cargo de la atención a los clientes y de las tareas administrativas; y todos, aclara, tienen la potestad para tomar decisiones en su área, pero las que tienen que ver con la estrategia del negocio las toman juntos y cuando no logran consenso, está establecido que la última palabra es la de Natalia. “Sin embargo, insistimos hasta llegar al consenso; en ese sentido hacemos un buen equipo”, dice orgullosa a INNOVACIÓN.

DEL DOLOR AL PROTOCOLO

Jomsalva, una Pyme especializada en la industrialización del caucho, no tenía un protocolo que le indicara a Patricia Malnati qué hacer cuando mataron a su único hermano para robarle un reloj y ni cuando su padre, entregado por el dolor de haber perdido un hijo y a su esposa con una diferencia de 20 días, falleció por un lipoma linfático dos años después.

Cuando Julio Oscar Malnati se enfermó, su hija atravesada también por la muerte de su hermano y su madre, repartía su tiempo entre sus pequeños hijos y su negocio de indumentaria infantil. No le iba nada mal, tenía su propia marca de ropa, Roperito, y hasta llegó a tener una sucursal. Pero a pedido de su padre dejó su emprendimiento para hacerse cargo de Jomsalva, que se estaba quedando acéfala.

Malnati padre acompañó a su hija como pudo, pero no tuvo tiem-

po para presentaciones, charlas sobre liderazgo, ni explicaciones sobre el mercado o quiénes eran los proveedores o clientes. “Mi papá estaba acabado. Me hablaba más de la vida que de la empresa; estaba rendido”, recuerda la actual presidenta de Jomsalva.

Lo primero que hizo Patricia Malnati fue reunir a los 30 empleados en un círculo y les dijo que se quedaran tranquilos, que la empresa iba a continuar, que ella iba a hacer hasta lo imposible para sostenerla. Y así fue, de aquella reunión pasaron 23 años y hoy allí está trabajando también su hijo, la tercera generación.

“Los primeros dos años fueron muy difíciles, mi papá era un tipo muy inteligente y con muy buena reputación en el ambiente, y yo sentía que cualquier cosa que hiciera mal podía perjudicar esa reputación. Tenía la responsa-

bilidad de ser la hija de Malnati, sentía que no me podía equivocar y traicionar su memoria. En aquel momento yo miraba un pedazo de caucho y no se me ocurría nada; ahora se me ocurren millo- nes de cosas, pero fue un proceso hasta que logré ser yo misma”.

Teniendo en cuenta el ingreso de su hijo a la empresa y su experiencia, Malnati está empezando a trabajar en el armado de un protocolo de familia. La idea, dice, es asegurar la continuidad de la empresa considerando el escenario de que Santiago decida seguir otro camino fuera de Jomsalva como lo hizo su otra hija, Florencia, cuando se fue a vivir a España. “Es clave el armado de equipos para que Santi, yo, o cualquiera de las 25 personas que trabajan en la empresa, si lo desean, puedan irse sin poner en peligro la continuidad de Jomsalva”, avisa.



Patricia Malnati, presidenta de Jomsalva, junto a su hijo, **Santiago Guerra**, director suplente de la empresa.

Jomsalva



Patricio Folatelli (der.), presidente y fundador de Smartdrink, junto a su socio, **Rogney García Montes**.

Smartdrink

HERMANOS ALEJADOS

En 2013 Patricio Folatelli tuvo una idea, consiguió un inversor ángel e invitó a sus hermanos. Quería que se sumasen a Smartdrink, una empresa especializada en la fabricación y comercialización de cócteles en cápsulas, una alternativa rápida y práctica para preparar en casa desde un clásico Martini hasta un Mojito.

Les fue muy bien: en siete años, llegaron a armar un equipo de 15.000 revendedores, una cadena de franquicias por todo el país y negocios en España, Uruguay, Estados Unidos y México. Sin embargo, en 2019 estalló todo por los aires y Patricio Folatelli se vio obligado a volver a empezar, pero sin sus hermanos.

Patricio se define como un emprendedor de la calle, que aprendió más haciendo que estudiando. En cambio, sus hermanos son profesionales: Tomás, administrador de empresas, y Sebastián,

licenciado en marketing. Por lo tanto, cuando arrancaron Smartdrink, los hermanos Folatelli dividieron sus tareas de acuerdo con su formación. “Sin embargo, yo les aclaré que íbamos a ser socios y que íbamos a compartir en partes iguales las utilidades, pero que como era mi momento, la persona que iba a liderar y tomar las decisiones de la empresa iba a ser yo”, cuenta Patricio a INNOVACIÓN.

Lo avisó de entrada para que ambos pudieran elegir, pero no creyó necesario dejarlo por escrito. “Yo no soy nada académico, desconocía la existencia de herramientas como el Protocolo Familiar. Además, pensaba que por el tipo de vínculo profundo que nos unía, no iba a ser necesario. Me acuerdo que mi abogado y mi escribano me propusieron dejarlo escrito, pero yo me enojé mucho con ellos y les dije que no se atrevieran a desconfiar de mis hermanos. Hoy les tengo

que dar la razón; ojalá los acuerdos hubieran estado por escrito, porque quizás así nos hubiéramos ahorrado mucho malestar”, reflexiona el presidente de Smartdrink.

A ciencia cierta, Folatelli dice que no sabe qué pasó, pero sí pudo sacar en limpio que sus hermanos pensaban que él era demasiado estricto, y que lo soportaron (sic). De un día para el otro los hermanos se fueron de la empresa; primero Tomás y después Sebastián; ambos, según relata Patricio, enojados y sin dejarle acceso a las cuentas y a la información relevante de la empresa que ellos manejaban.

Hoy, con Rogney García Montes, su nuevo socio no familiar y con un acuerdo de trabajo escrito, Patricio Folatelli logró encauzar al emprendimiento y ya tienen más de 84 franquicias en operación.

Con sus hermanos, al menos hasta ahora, no volvió a hablar. ❌

Con diploma para innovar

Las Pymes también pueden contratar profesionales con título de doctorado, que raramente se insertan en el sector privado. Cuáles son los beneficios y el valor diferencial que pueden aportar, y cómo acceder a los programas oficiales que facilitan su acceso. [Por Vanina Lombardi](#)

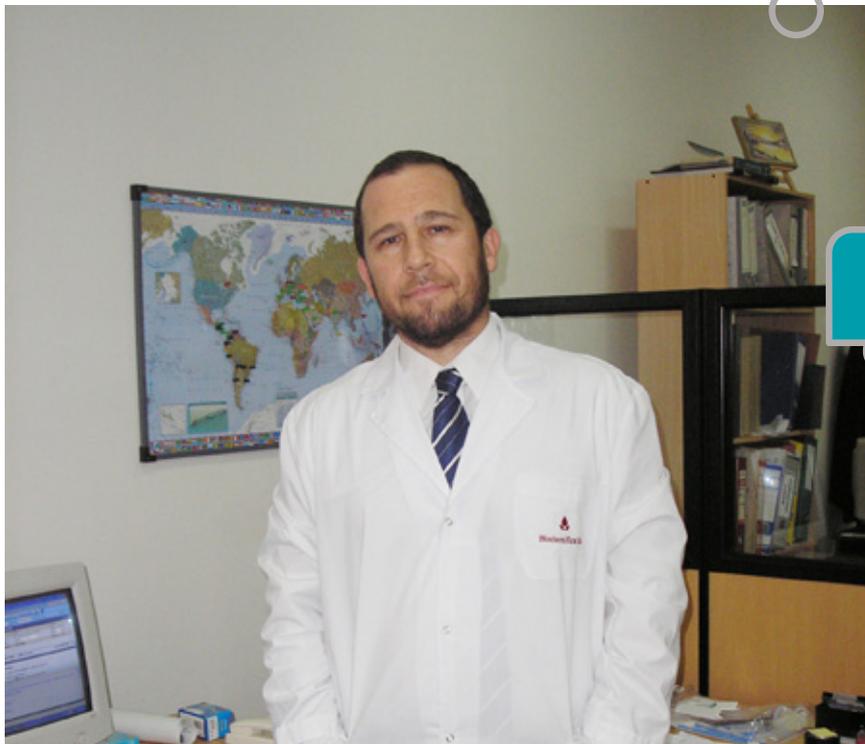
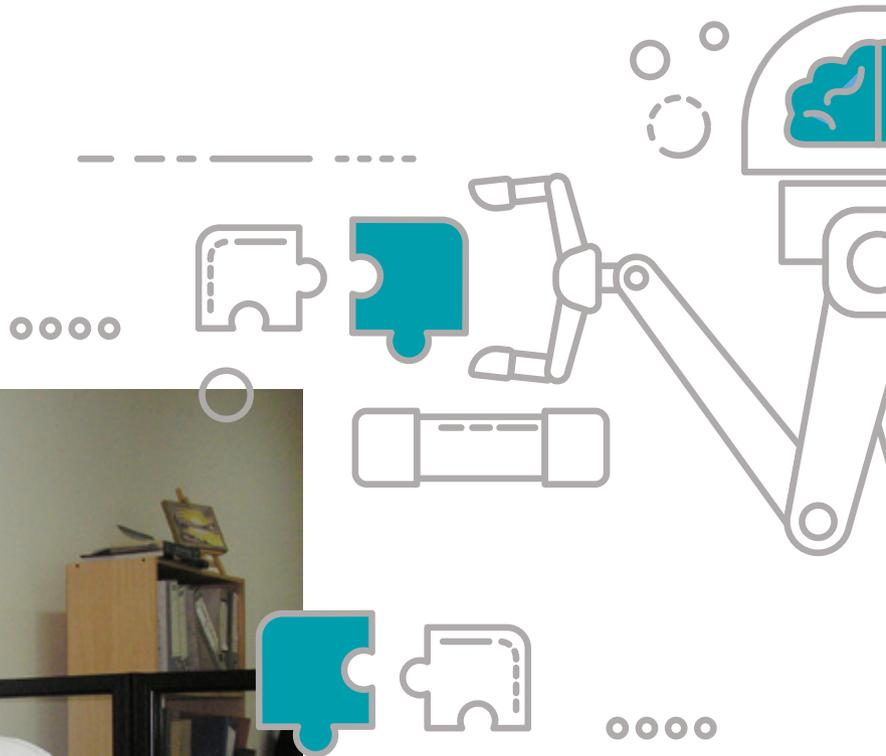
Muchos investigadores e investigadoras que obtienen títulos de doctorado no se imaginan el resto de sus vidas trabajando solo para que sus hallazgos terminen en una publicación científica. Entonces, buscan la manera de que su trabajo llegue de algún modo a la sociedad, la producción o al mercado. Las grandes compañías, que en general tienen áreas de I+D y Calidad, conocen las ventajas que pueden aportarles este tipo de perfiles altamente calificados en la generación de innovaciones. Por el contrario, no es tan habitual encontrar personas con este nivel de especialización trabajando en firmas pequeñas o medianas, a menos que se trate de empresas de base tecnológica (EBT) que hayan surgido de la mano del sistema académico.

De todos modos, algunas Pymes innovadoras se animan a hacerlo. Es el caso de Biocientífica, un emprendimiento familiar creado en la década de 1980 ante la necesidad de sustituir importaciones, como una “consecuencia inesperada” de la Guerra de Malvinas. Hasta entonces, su fundador se dedicaba a la importación de reactivos de diagnóstico, pero a raíz del bloqueo comercial de Estados Unidos en adhesión a Gran Bretaña, se animó a buscar especialistas y, mediante un proceso de ingeniería reversa, comenzaron a fabricar esos mismos productos en el país.

Al principio se especializaron en el desarrollo de reactivos para diagnósticos en laboratorios o in vitro de enfermedades de transmisión neonatal, como toxoplasmosis, sífilis o chagas. Actualmente, son una de las contadas empresas

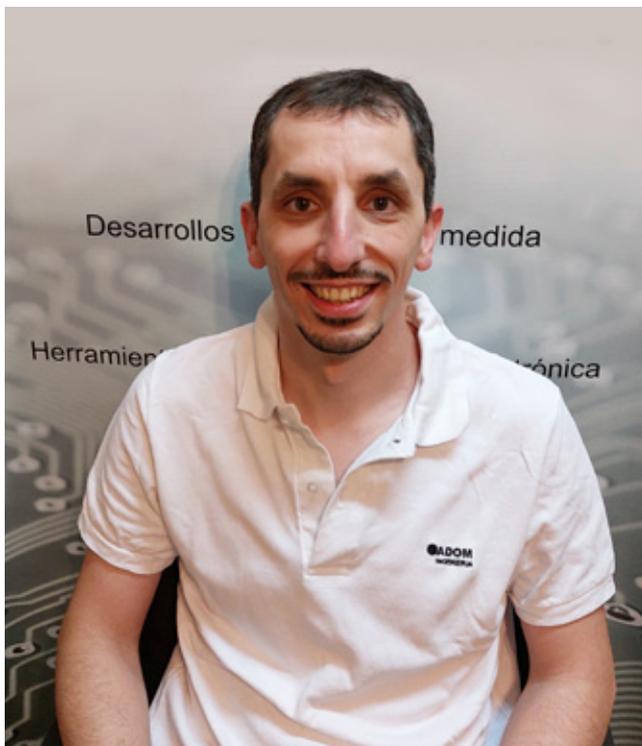
que fabrican y comercializan estos insumos en el país (se estima que, en total, hay alrededor de una decena de productores locales, el resto los importa). Además, poco antes de la pandemia comenzaron a trabajar en el desarrollo de reactivos de diagnóstico por técnicas de PCR y hoy los comercializan para la detección de Covid-19, y desde marzo de este año se han convertido en una de las ocho proveedoras del mundo de este tipo de reactivos para la detección de los cuatro serotipos de dengue.

“Podría haber salido mal o no haber salido, pero nos salió bien, y esa última operación la dirige una mujer (Constanza Chialva, coordinadora de Desarrollo de la firma) que tiene un doctorado en biología”, afirma Jaime Bortz, director médico de Biocientífica, y uno de los cuatro profesionales con doctorado que



Jaime Bortz
 director médico de
 Biocientífica

abajo
Alberto Leibovich
 (Der.), fundador de
 Adom Ingeniería,
 y **Pablo Leibovich**,
 desarrollador
 principal de
 la empresa.



Desarrollos de instrumentos de medida

Herramientas de diagnóstico para electrónica



Desarrollos de instrumentos a medida

Herramientas de diagnóstico para electrónica



Alejandro Primbas
director del Fondo Tecnológico Argentino (Fontar) en la Agencia I+D+i, que depende del Ministerio de Ciencia y Tecnología



Sergio Romano
gerente de Vinculación Tecnológica del Conicet

Ciencia y tecnología: incentivos para las empresas

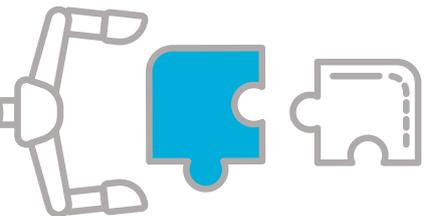
Uno de los desafíos todavía por resolver es potenciar el vínculo entre especialistas y empresas. Para ello, existen programas impulsados desde organismos públicos que tratan de acercar a unos y otros. Alejandro Primbas, director del Fondo Tecnológico Argentino (Fontar) en la Agencia I+D+i, que depende del Ministerio de Ciencia y Tecnología, sostiene que el 90% de los instrumentos del Fontar están destinados a Pymes, pero “no es tan usual” que este tipo de empresas incorporen especialistas con doctorado. Por ejemplo, cuentan con una herramienta que financia parte del costo laboral durante tres años, de manera decreciente. Al principio estaba destinada a contratar personas con doctorado, pero desde fines de 2021 también aplica para quienes tengan experiencia en proyectos de I+D, con algún doctorado en curso o también algún tipo de maestría.

“Eso abrió bastante el efecto, porque pueden ser personas que están haciendo un doctorado, tecnólogos en algunos casos o personas que hayan alcanzado alguna especialización de maestría, lo que promueve que se pasen al sector productivo a armar una agenda de I+D”, agrega. Desde entonces, lograron “casi duplicar” la cantidad de especialistas que se instalan en empresas: “En 2022 aprobamos cerca de 20 casos y ahora estamos aprobando uno o dos más”, cuenta Primbas.

El Conicet pone a disposición programas como el de investigado-

res en empresas y becas cofinanciadas (doctorales y posdoctorales), que “no terminan de despegar”, admite Sergio Romano, gerente de Vinculación Tecnológica del Conicet. “De las casi 13.000 becas que otorga el Conicet, apenas 51 corresponden al programa de becas cofinanciadas, y de ellas, más de la mitad, 32, están en YPF Tecnología, que es la empresa que mejor entiende la lógica porque el Conicet es parte de su capital accionario”, afirma Romano. Y agrega que otro gran porcentaje de las becas están en empresas de base tecnológica que impulsan los propios investigadores.

En paralelo, el Conicet ofrece servicios o convenios de I+D, algunos de manera gratuita, que en ese caso sí llegan principalmente a Pymes, e incluso a cooperativas. En 2015 se vinculaban con 800 empresas, en 2019 llegaron a las 1.070 y el año pasado alcanzaron un máximo de 1.285, “de las cuales el 50% de la facturación correspondió a Pymes y apenas una docena de ellas eran grandes empresas”, detalla Romano. “Cuando la empresa viene con una necesidad que no puede resolver con su personal, a veces por restricciones presupuestarias, les decimos que no se preocupen, que el Estado está para ayudar a innovar, porque también somos el sistema de innovación del sector privado. Somos un sistema público a disposición de todo el andamiaje socio-productivo”, concluye.





trabajan en esa empresa, que cuando necesita contratar especialistas para las áreas de Calidad y Desarrollo opta por perfiles que hayan alcanzado ese nivel de formación.

Al respecto, Bortz detalla que uno de los primeros aspectos que tiene en cuenta a la hora de evaluar candidatos con tal perfil académico son las técnicas que ha empleado durante el doctorado, más que el tema que se dedicó a investigar, e imagina en qué área o línea de negocios puede aportar sus conocimientos.

“A principios de 2020 estábamos desarrollando kits de PCR en tiempo real para la detección de ciertos virus vinculados con trasplantes, pero cuando irrumpió la pandemia decidimos interrumpir ese proceso y dedicar esos recursos humanos al desarrollo de reactivos para la Covid, y pudimos hacerlo porque la gente sabía manejar métodos y los podía usar para una u otra cosa”, ejemplifica Bortz. Y agrega que otros aspectos relevantes que considera son el rigor metodológico que tiene alguien que pasó por un doctorado, así como la perseverancia y la tolerancia a la frustración que obtienen esas personas mientras están realizando su formación de doctorado. Esas son cualidades relevantes a la hora de ponerse a trabajar sobre un mismo desarrollo por varios años, durante los cuales puede haber éxitos y fracasos.

“Si una persona viene con el rigor metodológico de un doctorado, sabés que tiene un método para hacer las cosas, una forma de analizar los errores, que puede aprender de un resultado inesperado y que a lo mejor no va a terminar las cosas en poco tiempo; pero sabés que la persona está encaminada, aunque el producto

después no salga, porque se trabaja seriamente”, explica Bortz.

Ingeniería a medida

Otro caso muy distinto pero igualmente innovador es el de Adom Ingeniería, un emprendimiento que se inició a principios de la década del 80 en la ciudad de La Plata, y fue creciendo y evolucionando de la mano de los cambios tecnológicos, la convergencia en las telecomunicaciones y los avances en ingeniería electrónica.

Hoy, la empresa ofrece distintas soluciones y servicios a medida. Para eso, trabaja con un equipo de alrededor de 10 ingenieros y técnicos, entre los cuales uno se ha doctorado recientemente en ingeniería electrónica y otro profesional está en proceso de hacerlo.

“A quienes están trabajando se los impulsa y se les dan distintos beneficios para que realicen algún doctorado, pero es voluntad de las personas, no es una condición para trabajar con nosotros”, afirma Alberto Leibovich, fundador de Adom Ingeniería, quien destaca que tener especialistas con algún doctorado entre sus empleados es “sustancial” para los desarrollos a los que se dedican. Es que quienes culminaron ese proceso académico aportan conductas diferenciales como la rigurosidad en el manejo y el estudio de la información, así como criterios más precisos para encontrar no sólo los datos sino también las formas de encarar los distintos temas.

La empresa tiene dos áreas de negocios principales. Una de ellas se especializa en la realización y programación de micro controladores para una amplia diversidad de usos, que van desde ascensores hasta instrumental de electromedicina. La otra

es la investigación y el desarrollo. En esta última es “donde entra más en juego la especialización doctoral, para el desarrollo de equipos e instrumentos fundamentalmente de medición, ya sea para equipamiento médico, eléctrico o de seguridad”, ejemplifica Alberto Leibovich. Y advierte que se trata de equipos que se producen en muy poca cantidad, que incluso muchas veces son únicos, y para su elaboración es necesario llevar a cabo una investigación sobre los modos más apropiados para medir los parámetros que se necesitan.

“Normalmente, buscamos personas con formación profesional que en lo posible tengan algún tipo de experiencia práctica, porque necesitamos que puedan aportar para llegar al producto final”, agrega el empresario. La firma también trabaja con alrededor de 20 especialistas externos, entre los cuales hay varios que tienen título de doctores, a quienes convocan en caso de necesitar apoyo específico en los distintos proyectos con los que se van comprometiendo.

Pablo Leibovich es doctor en ingeniería electrónica, docente en la Universidad Nacional de La Plata y se desempeña como desarrollador principal en Adom Ingeniería. “En particular, mi tema de estudio y el desarrollo para el doctorado estaba vinculado a un sistema de medición, algo que es completamente aplicable a muchas de las tareas que hacemos en la empresa –expresa-. Con lo cual, todos los cursos que hice e incluso la tesis misma y todos los estudios que eso implicó, aportaron conocimientos, experiencias, nuevas tecnologías y formas de aplicar las tecnologías, que obviamente después uno las lleva a los proyectos que van apareciendo.”



«Elegimos y militamos el software libre»

Cambá es una cooperativa tecnológica que prioriza los desarrollos con impacto directo en las comunidades. Además, promueven la libre circulación del conocimiento. Su origen, hace 10 años, estuvo signado por la búsqueda de un uso consciente de la tecnología, antes que orientado a un beneficio económico. Y su modelo de ingresos les permite contar con recursos para potenciar el trabajo destinado a la economía social. Tienen además interesantes beneficios internos para potenciar la igualdad de géneros y la equidad distributiva. Texto y fotos: Daniel Jatimliansky

Desarrollos de plataformas, sistemas, aplicaciones, blockchain (cadenas de “bloques” que permiten realizar transacciones seguras entre usuarios, sin intermediarios), web3 (red global que utiliza tecnología de blockchain), start ups (compañías emergentes con base tecnológica e innovadora) e inteligencia artificial... Son todos conceptos complejos para la mayoría de los mortales. Pero son términos cotidianos para la Cooperativa de Trabajo Cambá Limitada, una empresa tecnológica del sector del software y el hardware.

La mayoría de sus integrantes pasan horas frente a varios monitores, conectados a distancia con clientes de cualquier parte del mundo. Desde ese espacio leen, redactan y unen extensas secuencias de comandos y códigos como si se tratara de una película de ciencia ficción protagonizada por hackers. Y el resultado de esas operaciones impacta en todos nosotros, los que nos sentamos frente a un teclado, operamos un teléfono inteligente o escuchamos radio por streaming con sólo tocar o hablarle a una pantalla, sin pensar siquiera en cómo funcionan esos dispositivos.

Organización y gestión

“Trabajamos en tecnología de punta para grandes proyectos y somos competitivos a ese nivel. Pero, si ponemos en la balanza, nuestro fuerte en innovación se da en la organización y en la gestión interna”, considera el presidente de Cambá, Nicolás Doallo. Ese aspecto incluye, entre otros, hacer foco en tecnologías que tengan un impacto positivo en la comunidad, destinadas a instituciones de la economía social o del Estado.

Desarrollaron, por ejemplo, una aplicación para que radios comunitarias puedan transmitir por streaming, ajustando el presupuesto para llevarlo a cabo. Y hay más: dejaron el código abierto para que, a futuro, otras radios comunitarias puedan adaptar el mismo software a sus propias necesidades: “Ese proyecto no implicó ‘descubrir la pólvora’. Pero, en niveles territoriales, significó un antes y un después, porque contribuyó a que la vida de una comunidad cambie sustancialmente”, puntualiza la secretaria de Cambá y coordinadora de su Laboratorio de Tecnologías Creativas (LTC), Belén Sánchez.

De manera anual, la empresa planifica sus metas económicas para el período siguiente. Y en base a esos objetivos, determinan cuáles proyectos laborales serán realizados: “Si bien preferimos trabajar para proyectos que tengan más impacto en la sociedad civil, también trabajamos para el exterior, porque eso habilita a que la cooperativa siga funcionando y que tengamos otros departamentos y proyectos que no pueden pagar lo que se abona desde afuera”, detalla Doallo. A la vez, cuentan con una planificación aún más extensa en el tiempo: “Tenemos todo súper medido”.

¿La mezcla de ingresos de Cambá? Alrededor del 50% proviene de proyectos encargados desde mercados extranjeros.



Daniela García

directora de Datos Abiertos
de la Secretaría de Innovación
Pública de la Nación

foto: Gentileza de Daniela García

10% a la educación

Cambá tiene el Laboratorio de Tecnologías Creativas (LTC), en el cual invierten el 10% de los ingresos. Se trata de un proyecto educativo que busca dinamizar el vínculo de la comunidad con la cultura digital y tecnológica, a través de talleres y actividades que despierten el interés en la robótica, la programación y el arte.

Funciona mediante talleres destinados a infancias y adultos, formaciones para docentes, más una plataforma virtual donde se ponen a disposición los cursos y el enfoque educativo surgido a través de más de una década de experiencia. Se puede acceder en <https://ltc.camba.coop/>.

En ese marco, se desarrolló también un kit tecnológico y creativo que incluye componentes basados en hardware libre (como placas para construir dispositivos digitales e interactivos que detectan y controlan objetos del mundo real) y otros materiales para fomentar la exploración y la imaginación.

“Se dice que ‘les pibis’ son ciudadanos tecnológicos –argumenta la secretaria de Cambá, Belén Sánchez– pero, ¿de qué tipo de tecnología? ¿Son meros consumidores? ¿Tienen capacidad de proyectarse haciendo tecnología? ¿Qué le preguntás a la computadora? Tratamos de poner en tela de juicio esos enunciados”.



Federados

En la actualidad, Cambá preside la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (Facttic), integrada por 30 cooperativas del sector, con un total de 500 trabajadores.

Cuando algún encargo lo requiere, conforman redes entre distintas cooperativas para llevarlo adelante: “A veces hay 15 o 20 personas de cinco cooperativas distintas trabajando en un proyecto, se da una colaboración muy fuerte y funciona bárbaro”, asegura el presidente de Cambá, Nicolás Doallo.

Un mundo de códigos

Existe un debate histórico en el sector informático entre quienes proponen modelos de “código abierto” (aquellos que brindan acceso a los códigos fuente y están basados en la colaboración) y los modelos de “código cerrado” o también llamados “privativos” (que se comercializan sin posibilidad de ser modificados por el usuario). Entre estos últimos están el sistema operativo Windows y el paquete de Office, por ejemplo. A estos se oponen los sistemas operativos abiertos, como Ubuntu o el paquete Open Office, entre muchos más.

“Se dice que los datos abiertos no tienen licencias, pero es lo contrario: poseen una licencia, sólo que esta indica que su uso es abierto”, explica la directora de Datos Abiertos de la Secretaría de Innovación Pública de la Nación, Daniela García. Eso implica que no deben modificarse para realizar productos con licencias cerradas, aunque ello ocurra en la práctica.

En general, se reconocen cuatro características necesarias para considerar a un software como “libre”: la libertad de utilizar un programa con cualquier propósito, la libertad de estudiar cómo funciona y adaptarlo, la libertad de distribuir copias, y la libertad de hacer mejoras y luego publicarlas.

De acuerdo con García, las miradas de software libre y de datos de código abierto son parte de una misma filosofía, y su importancia para el país radica en “una cuestión de soberanía”. Entre otros aspectos, menciona que el Estado almacena desarrollos en sitios del extranjero. Por otro lado, se eroga una gran cantidad de dinero para adquirir licencias

Desde la derecha, **Leonardo Vaquel y Carlos Cuoco**, desarrolladores. Luego **Jesica Lacquaniti**, de administración y finanzas.



de sistemas operativos y programas comercializados por empresas multinacionales en miles de computadoras del erario público, cuando existen desarrollos locales libres.

“Como contraparte (de los sistemas de código abierto), a veces dependés de una comunidad de desarrollo y no de un ‘partner’ que te resuelve un inconveniente en tres días”, admite. “Pero es parte de cómo capacitás a los empleados del Estado para dar soporte a esta tecnología.”

En el mismo sentido, el presidente de Cambá relaciona el software libre con la libre circulación del conocimiento: “Casi todas las herramientas que usamos se basan en algo que alguien desarrolló antes; por eso optamos, elegimos y militamos el software libre como opción ideológica y de que nadie debería quedarse con una fórmula para acumular capital en base a un conocimiento que, además, está basado en desarrollos previos”.

Predicar y practicar

El origen de Cambá, hace 10 años, estuvo signado por la búsqueda de un “uso consciente de la tecnología”, antes que orientado a un beneficio económico, según sostienen sus integrantes. Hoy, el 10% de los ingresos de la empresa se invierte en el mencionado LTC, un proyecto con fines educativos orientado a la comunidad (ver recuadro).

En cuanto a la distribución de ingresos, todos los miembros perciben el mismo salario base. Y sobre eso, existen adicionales basados en las necesidades personales.

Tres proyectos instrumentados por Cambá

Anonimización de sentencias judiciales. Es un paquete de inteligencia artificial que lee fallos y permite eliminar datos personales en ellos, con el fin de generar estadísticas. Fue realizado a pedido del Consejo de la Magistratura de la CABA, y también detecta los casos relacionados con violencia de género.

Publielectoral. Se trata de un programa que mide la publicidad política en redes sociales durante las campañas electorales y las elecciones. Fue utilizado en Paraguay, Brasil, Chile y Argentina por la ONG Asociación por los Derechos Civiles (ADC).

Salud. Se aplicó un paquete de inteligencia artificial para elaborar información estadística en historias clínicas electrónicas. También se trabajó en tableros de comando avanzados.



Estefanía Prieto
y Santiago Botta,
desarrolladores.

La voz nativa

Surgida hace una década, la cooperativa se autodesignó Cambá, una voz guaraní que significa negro, en relación a las personas. “Dicen que los guaraníes podrían haber adoptado la palabra de las personas esclavizadas traídas de África, de habla kimbundu, donde cambá significa ‘amigo’”, puntualiza el presidente, Nicolás Doallo. “Que sea una lengua nativa, que el significado tenga que ver con lo mestizo, con la apropiación y transformación popular, y que además signifique negro y amigo, son todas cosas que nos representan. La palabra es linda, tiene canto, poesía e historia”.

Los mismos contemplan a personas a cargo (ya sean hijos u otros parientes), enfermedades crónicas, viáticos por distancia desde el hogar, o renovación de alquileres. También existe un bono de gestión menstrual para las mujeres.

“Tratamos de mitigar las diferencias dadas por cuestiones que no tienen que ver con la voluntad o el esfuerzo que le ponemos al trabajo”, resume el presidente. A su vez, Cambá implementó una licencia por maternidad de cuatro meses (frente a los 90 días que marca la legislación laboral), con la opción de extenderlo 10 meses sin goce de haberes, aunque con la posibilidad de hacer uso de la cuotaparte de capitalización que haya generado la cooperativa.

En paralelo, pusieron en práctica licencias por paternidad. Mientras que la Ley de Contrato de Trabajo n° 20744 establece solamente dos días de licencia para los progenitores no gestantes, Cambá dispuso un mes, y con la posibilidad de trabajar menos horas luego de transcurrido ese plazo.

“Se trata de romper con situaciones que venimos cuestionando sobre esas diferencias: si le das solamente dos días (de licencia) al padre, hay una parte del trabajo que va a descansar en tías, hermanas o en la madre misma. Pero deberían, mínimamente, estar repartidas”, puntualiza Doallo. Al mismo tiempo, Sánchez describe que esos dispositivos van siendo modificados con la experiencia.

Quienes integran Cambá se consideran trabajadores y trabajadoras. En ese sentido, deciden encuadrar sus tareas en la legislación laboral y, a partir de esa base, ampliar derechos en la medida que pueden. 🟢



La perspectiva de género en el ciclo de la Obra Pública

Se cuentan en varios centenares las empresas argentinas del sector de la construcción que tienen como clientes ineludibles al Estado en sus diferentes niveles (nacional, provincial o municipal). Esta guía excelente, publicada hace pocos meses por el Ministerio de Obras Públicas nacional, es un aporte fundamental para corregir el sesgo de bajísima diversidad de género en el sector, obviamente en perjuicio de las mujeres y diferentes minorías.

Con autoría de Ana Falú y contribuciones de Adriana Vaghi y Cintia Rizzo, “La perspectiva...” no es de ninguna forma un manifiesto de protesta o simple descripción de penurias. El trabajo tiene dos secciones. En la primera se hace un diagnóstico preciso de las inequidades. Sirvan como ejemplo dos entre muchas: la construcción, con apenas 4,6% de mujeres empleadas, es por lejos el sector más desigual de nuestra economía; en el propio Ministerio de Obras Públicas Nacional, la proporción de jefaturas ejercidas por mujeres oscila apenas entre el 15% y el 40%. La segunda sección, por su parte, abre cada una de las cinco secciones del ciclo de la obra pública –planificación, diseño, gestión, ejecución y monitoreo– y desarrolla en detalle cómo reducir la desigualdad de género. Que a veces pasa desapercibida, porque implica desde el diseño del patio de una escuela, hasta medir los tiempos destinados a trabajos de cuidado en una urbe o la luminosidad de una calle.

Un manual de lectura obligatoria, no sólo para sus destinatarios expresos –los funcionarios públicos– sino también para las empresas del sector. Porque tarde o temprano, estos criterios igualitarios formarán parte de las licitaciones, y por lo tanto, de sus decisiones de negocios. Un párrafo aparte, por fin, para el diseño, las fotografías y la edición general: sobresalientes. Porque tan importante como el contenido, es darle a este material una densidad humana y empática. Gratis. Puede bajarse **desde este link**.

Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional – Ernesto Gore

Oculto en la infinita web, este trabajo que compila artículos de Ernesto Gore es ineludible para cualquier gerente o dueño de empresa que quiera conformar equipos de trabajo productivos. Con una larga carrera en consultoría pero más aún en investigación y docencia, este especialista argentino ha publicado más de una decena de libros sobre organizaciones, con eje en el aprendizaje colectivo. En estos artículos –21 en total, publicados en medios o en LinkedIn– se habla de talento, de las mentiras de los jefes, de la organización como islotes mal unidos, de las ideas novedosas y de muchas cosas más. Es muy difícil elegir un fragmento, pero acá vamos: “La colaboración al interior de la organización (...) se ha vuelto factor crítico. Esta colaboración no siempre se desarrolla en el marco cerrado de los organigramas, diseñados para enfrentar lo previsto, sino más bien en las redes informales que se arman para enfrentar lo inesperado. A pesar de que la colaboración está en el corazón de los procesos de negocios actuales, la mayoría de las organizaciones se encuentran a oscuras en cuanto a cómo administrar estas redes informales”.

Sin costo, puede bajarse **en este enlace**.

Directorios creando valor

Con autoría de Pedro Vázquez y Alejandro Carrera, ambos del IAE, este libro reciente y apto para todo público ilumina una zona que suele estar oculta en las organizaciones principiantes o muy pequeñas: el directorio. Paso a paso, y con una mirada centrada en la gestión y no en lo contable/jurídico (aunque esto también forma parte del marco general), lo conceptual va unido con el desarrollo de un caso ficticio, donde el fundador fallece de pronto y la familia debe reconstruir la herencia con ayuda de... un directorio. No es un proceso simple, porque se pasa de considerarlo, textualmente, como “un sello de goma”, a darle de a poco más calidad y competencia directiva, algo indispensable si se quiere acompañar la complejidad de la gestión gerencial. En suma, un libro útil y necesario, en especial para Pymes que están creciendo y necesitan sumar experiencia y contactos. **\$7.400**.

Para atraerte mejor



Las Pymes también pueden dar beneficios extra-salariales para potenciar el reclutamiento y la retención de talentos. Cuáles son, cómo se aplican y qué ganancias generan. [Por Alejandra Beresovsky](#)



Macarena Costa
responsable de Recursos
Humanos de Macena SA

La necesidad de mantener la competitividad como empleadoras y de retener talentos en un mercado con alta rotación de recursos humanos calificados, iguala a las Pymes con las grandes empresas en su estrategia de aplicar beneficios extra-salariales. Hay dos grandes modalidades para implementar este tipo de beneficios: asignarlos a todos los empleados y empleadas por igual, o bien diseñarlos según el perfil de cada trabajador o trabajadora. ¿Cuál es la alternativa que conviene aplicar en cada caso?

Sobre los que se implementan de manera general para todo el staff,

Martín Jiménez Obarrio, Country Leader de Argentina, Colombia y Ecuador de la consultora Korn Ferry Digital, cita en primer lugar a la cobertura médica adicional a la legal. “Como las prepagas tienen diferentes planes, quizá una Pyme pueda tener un plan más básico que una gran empresa, pero es un beneficio que actualmente se otorga a toda la dotación”, explica.

Las Pymes también pueden ofrecer –continúa– seguro de vida adicional al legal (con montos que van de 24 a 48 sueldos según la causa de muerte); comedor en el lugar de trabajo o convenios con bares y restaurantes;



Martín Jiménez Obarrio
Country Leader de Argentina,
Colombia y Ecuador de la
consultora Korn Ferry Digital



María Florencia Morales
Corporate
Development
Leader de Global
Think Technology

préstamos para emergencias (usualmente, son tres sueldos a devolver en 12 meses, vía descuento por recibo de sueldo y a una tasa cero), y chequeo médico anual.

Asimismo, las firmas pueden otorgar un auto, en función de criterios como la jerarquía (por ejemplo, al gerente general) o la tarea (por caso, a la fuerza de venta). Si se destina a los vendedores, el móvil se convierte en un beneficio si también pueden usarlo los fines de semana; de lo contrario, es solo una herramienta de trabajo.

Obarrio aclara que hay jurisprudencia que indica que el vehículo puede ser tomado en el cálculo de la indemnización en el caso de despido, algo que las compañías deben tener en cuenta al momento de la asignación.

Propuesta de valor

Con respecto de los beneficios segmentados de acuerdo con el perfil de la persona, es posible que una Pyme otor-

gue los mismos que para el resto de la dotación, pero con matices en función de la jerarquía del empleado. Por caso, un plan más alto de una prepaga. La guardería, por ejemplo, es un beneficio parcialmente segmentado: es decir, no se otorga para toda la dotación, pero sí para un grupo, compuesto tanto por padres como por madres.

“Los beneficios están dentro de un paquete que nosotros denominamos ‘propuesta de valor’ hacia el empleado. Forma parte de otros componentes, como el salario, el desarrollo, la capacitación y la cultura, entre otros”, explica Julio Sánchez, gerente de Talent & Rewards de la consultora Willis Towers Watson.

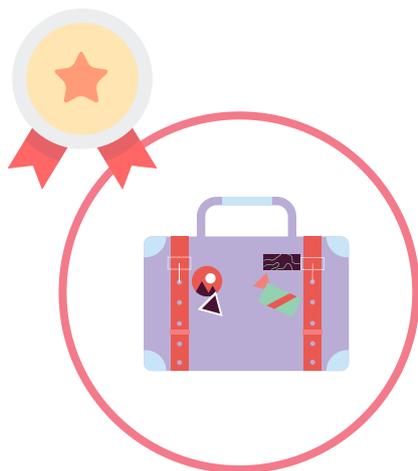
Sánchez afirma que, para implementar los beneficios, deben tenerse en cuenta la cultura de la organización, los objetivos corporativos, los perfiles de los empleados y el análisis demográfico de la firma. “Luego, con eso, se evalúan los más oportunos para estas

poblaciones, además de determinar si los que ya están implementados están siendo efectivos o cuáles habría que cambiar o son susceptibles de mejoras”, señala. Según Sánchez, es importante relevar los intereses de los colaboradores, algo que se puede hacer mediante encuestas internas.

El especialista precisa que hay beneficios propios de cada industria. Por ejemplo, los planes de pensión son muy valorados en sectores como el del petróleo, los bancos y las automotrices, mientras que en actividades de desarrollo de tecnología no son tan importantes para los empleados ya que predomina una dotación de menor edad. En contrapartida, entre los más jóvenes se aprecia en mayor medida la flexibilidad en los horarios y el home office.

“Nosotros ubicamos a los beneficios por cuadrantes: algunos están más orientados a lo físico, como la posibilidad de identificar y gestionar los riesgos

Julio Sánchez
gerente de Talent & Rewards
de la consultora Willis
Towers Watson



Natalia Terlizzi
CEO de HuCap

en materia de salud; otros están asociados a lo emocional; otros, a lo financiero, y también están los relacionados con lo social”, describe Sánchez.

Según la 29ª edición del Estudio de Compensaciones de la consultora HuCap, del que participaron más de 115 compañías de distintos rubros, el 98% indicó que aplica alguna práctica de Work Life Balance (balance entre vida personal y trabajo) en la categoría de beneficios no cuantificables. De acuerdo con Natalia Terlizzi, CEO de la consultora, 105 empresas otorgan medio o un día completo libre por cumpleaños; 97 firmas brindan horarios flexibles; 94, una semana de vacaciones adicional a las que estipula la ley; 88 aplican licencias extendidas por paternidad; 75, licencias extendidas por maternidad; 62, prácticas antiestrés (yoga, shiatsu, fútbol, tenis), y 60 empresas cuentan con viernes de

jornada flexible (medio día de trabajo).

En el caso de Macena S.A., una empresa de 55 empleados que desarrolla software para el sector salud, se aplican beneficios generales para todos los trabajadores. Macarena Costa, responsable de Recursos Humanos de la firma, afirma que estas prácticas “no solo benefician a los colaboradores, sino que también tienen un impacto positivo en la productividad, compromiso, fidelidad y calidad del trabajo”.

Entre las acciones que implementaron se destacan la aplicación de horario flexible, programas de formación y desarrollo, medidas de bienestar (una vez al mes tienen sesiones de masajes relajantes y descontracturantes), medicina prepaga, eventos sociales (como after office o día de campo), y día de cumpleaños libre.

También en el rubro de tecnología, María Florencia Morales es Cor-

porate Development Leader de Global Think Technology, una empresa de consultoría y soluciones de software con 36 empleados. Esta compañía ya está aplicando la semana laboral de cuatro días, algo que se analiza a nivel mundial, incluyendo a la Argentina, para incorporar a la regulación laboral. Lo hace de manera paulatina y programada: en la etapa actual, los colaboradores pueden tomarse dos viernes al mes y de manera rotativa. “Hay un detalle importante a destacar, y es que se trata de una iniciativa planteada como un beneficio al colaborador, en función de su responsabilidad y rendimiento, no como un derecho adquirido”, aclara Morales. Y agrega: “Lo medimos antes de empezar la ejecución del plan, para ver cómo lo veían los colaboradores, y actualmente tenemos métricas muy positivas: la productividad no se vio alterada y sumó bienestar”. ❌



Curso de finanzas para Pymes

Fundación Empretec dictará la capacitación online “Finanzas de mi Pyme para la toma de decisiones”, cuyo objetivo es brindar herramientas y formación introductoria para gestionar y llevar adelante una planificación financiera exitosa. Se realizará en cuatro jornadas de junio y julio: los días 27/06, 29/06, 4/07 y 6/07, de 14.30 a 16.30 horas. La actividad es gratuita pero con cupos limitados. Para más información, acceder a este [link](#).

Créditos para inversión productiva

El Banco Nación amplió a \$100.000 millones los fondos del Programa de Crédito Argentino (CreAr) para financiar la inversión productiva de Pymes industriales, agroindustriales y de servicios industriales. El monto a otorgar por Pyme es de \$1 millón a \$150 millones, con una tasa de interés fija del 49%, bonificada por el Fondep en 27 puntos porcentuales. El plazo de devolución es de 48 a 60 meses, con hasta seis meses de gracia. Para solicitar el crédito hay tiempo hasta del 30/09/2023 o hasta agotar el cupo. Información adicional, en este [link](#).



Expo BNA Conecta: mil rondas de negocios

Del 17 al 19 de mayo se realizó la segunda edición de la Expo BNA Conecta, que organizó el Banco Nación en Tecnópolis. Durante el evento, que contó con más de 100 expositores, se generaron negocios por \$12.000 millones entre empresas de todo el país. En ese marco, también se concretaron más de 1.000 rondas de negocios y se vincularon unas 10.280 compañías. El Banco Nación, por su parte, durante la Expo colocó \$60.000 millones en líneas de crédito de inversión.

Curso sobre desarrollo empresarial de género

El Banco CAF organiza la 5ª edición del curso “Desarrollo empresarial con perspectiva de género”, que se propone brindar conocimientos para funcionarios públicos y personas comprometidas con el fomento de la autonomía económica de las mujeres mediante la implementación de políticas, programas o proyectos. La actividad requiere una dedicación de 30 horas en cinco semanas. Es online, gratuita y está disponible hasta el 2/10/2023. Para acceder, ingresar a este [link](#).



Concurso IB50K

Hasta el 7 de agosto está abierta la inscripción del concurso IB50K, que organiza el Instituto Balseiro de Bariloche y que premia a los planes de negocios de emprendimientos de base tecnológica. Pueden presentarse equipos de investigadores con, al menos, el 50% de sus integrantes menores de 38 años, y que sean estudiantes o graduados en carreras de ciencias aplicadas, ciencias básicas o ciencias de la salud. Bases y condiciones, en este [link](#).

Cáñamo y cannabis: nueva plataforma pública

Para brindar información confiable y de calidad sobre el mercado de cannabis medicinal y cáñamo industrial, el INTI desarrolló una plataforma pública y gratuita con recursos para el sector: publicaciones científicas, actualizaciones normativas, nuevas patentes, tecnologías y productos, y herramientas de financiamiento, entre otros. Se puede consultar el sitio en este [link](#). Antes se debe solicitar el alta de usuario al correo vie@inti.gov.ar o completar este [formulario de contacto](#).



Mónica Gay,
presidenta del Instituto Nacional
de la Propiedad Industrial (INPI)

Mónica Gay

«Nuestro lema es ‘úsenos’, porque patentar y registrar es garantía de derechos»

Gestionar los derechos de propiedad industrial implica ventajas y beneficios, pero muchos creadores no inician el trámite. Por ello desde el INPI ponen el énfasis en comunicar y facilitar el acceso a las registraciones, que además redundan en impactos muy positivos para el país. Por Ximena Sinay

No hace falta inventar la rueda para poder tramitar un derecho de propiedad industrial. Además, tal como explica Mónica Gay, presidenta del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), se inscriben allí muchas más cosas que las patentes de inventos: también pueden registrarse marcas, modelos de utilidad y modelos y diseños industriales.

¿A qué corresponde cada una de estas categorías?

Para que algo sea patentado tiene que tener algunas características: novedad, altura inventiva y la capacidad para tener un proceso industrial. Pero

nosotros no hablamos exclusivamente de patentes, sino de proteger la propiedad industrial. Porque, dentro de los inventos, está la figura del modelo de utilidad, que puede tratarse de un producto que ya existe en el mercado, pero al que se le está dando un uso nuevo. La diferencia es que la patente requiere altura inventiva y el modelo de utilidad, no.

¿Qué otras cosas pueden registrarse en el INPI?

Por ejemplo, sillones hay muchos. Pero si una persona crea un diseño novedoso, eso puede inscribirse en el registro de modelos y diseños industriales. Y, por último, está el registro de marcas.

¿Qué ventajas y beneficios adquiere alguien que protege la propiedad industrial?

Los derechos de la propiedad industrial son un título de propiedad. Esto permite no solo ejercer el derecho como titular, sino también impedir que otro quiera usar ese derecho. Y, al mismo tiempo, facilita la generación de un negocio: quien tiene ese título puede transferirlo, cederlo, generar franquicias... Así, la protección de la propiedad industrial se transforma en un activo intangible para las personas, para las empresas y para los emprendedores.

¿A la hora de exportar también implica una ventaja?

Por supuesto. Tener una patente o registrar una marca o un modelo, implica protección. Y si uno va a exportar algo, necesita tener protegido aquello que está lanzando al mercado. Pero a la vez hay otras cuestiones a tener en cuenta, porque uno puede llegar con una exportación a una aduana y encontrarse con que el producto no pueda salir porque en destino hay una marca igual registrada por otra persona. Por eso, desde el INPI estamos haciendo capacitaciones para emprendedores y empresas que quieran exportar, para transmitirles qué cosas deben tener en cuenta previamente.

¿Cómo puede tramitarse cualquiera de estos registros?

Se puede entrar en la página web del INPI, donde está toda la información. En 2012 iniciamos un proceso que concluyó a fines del año pasado, por el cual logramos que todos los trámites se puedan hacer desde el portal; ya no hay nada que requiera la presencialidad. El trámite se puede hacer de manera individual o a través de un agente de la propiedad industrial –especialistas con matrícula habilitante para registrar– quienes también son capacitados por nosotros de manera online, con lo cual pudimos elevar la cifra histórica del 1% de agentes en las provincias, hasta el 40% que logramos el año pasado.

Con todo esto, llevamos a cabo la federalización del proceso. Y además del portal, que es muy amigable, hay otros canales de consultas: un canal de Youtube donde publicamos tutoriales explicando cómo registrar una marca o un modelo de diseño, y están también los canales de consulta, tales como infomarcas, infomodelos,

e infopatentes. Estamos a la mano, y para que nos usen. Tanto, que ese es nuestro lema: úsennos, porque esto es garantía de derechos.

¿Qué cantidad de registros se tramitan por año?

Tenemos 90.000 solicitudes de marcas por año, más 30.000 de renovaciones; o sea, 120.000 solicitudes en total de marcas al año. La Argentina es un país marcario, hay una cultura de registrar las marcas. No pasa lo mismo con el modelo de utilidad ni con el modelo y diseño industrial. Por su parte, las solicitudes de patentes rondan las 3.500 por año y las de modelos y diseños industriales también. Estamos trabajando en difundir ese registro: hay muchas personas que no lo conocen o que no saben que, incluso, pueden ser complementarios.

¿Quiénes son en su mayoría los que tramitan los registros?

Dado que todos los trámites ahora se puedan hacer desde el portal, hemos logrado una gran federalización del proceso. Si bien las provincias de las que proviene la mayoría de los pedidos de registros son Capital y Gran Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza, el año pasado dimos talleres en Neuquén, en Catamarca, en San Juan... Hay un interés en las provincias, que nos empiezan a convocar para que los capacitemos. Y, al mismo tiempo, venimos trabajando mucho con el tema de género: hoy, a nivel país, tenemos un 56% de consultas en el portal que son realizadas por mujeres. Eso demuestra que hay un mundo de emprendedoras e innovadoras afuera del sistema, adonde nosotros estamos tratando de llegar especialmente. En el registro de marcas, por ejemplo,

en los últimos 10 años, pasamos del 31 al 35% de mujeres que registran; y en patentes, del 16 al 22%. En los dos casos existe todavía una brecha importante con respecto a los registros que realizan los varones, pero la vamos achicando.

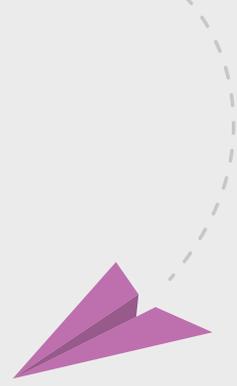
¿Qué importancia tiene para el desarrollo del país que las Pymes realicen innovaciones y las protejan?

El INPI depende de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. ¿Por qué? Porque la propiedad industrial está asociada a la innovación y a la creatividad. Y todo esto redundará en un impacto en el nivel de crecimiento no solo del emprendedor, de la persona o de la empresa, sino que también genera un impacto en el país, un impacto social y económico; permite tener un negocio sustentable. Si una Pyme tiene un modelo de utilidad o una marca registrada, ese título de propiedad le permite una seriedad mayor, que impacta en su posibilidad de crecer, de afianzarse, de proyectarse, de generar trabajo y de exportar el día de mañana. Se construye desde un lugar de estabilidad y solidez, y todo esto configura un ecosistema que se va fortaleciendo. Por ello, los países del primer mundo son muy proteccionistas de sus derechos.

¿Por qué alguien podría no estar interesado en tramitar el registro de propiedad industrial?

Salvo que se trate de una estrategia, porque alguien decida usar la figura del secreto industrial, creo que es una cuestión de desconocimiento. En la Argentina hay mucho por hacer todavía en cuanto a la difusión. La protección industrial es un derecho y hay que conocerlo, porque tiene un impacto económico y social muy fuerte. 🚫





Exportar lo intangible: una guía

La venta externa de servicios multiplica las posibilidades de diversas profesiones, actividades y emprendimientos. Por dónde empezar, cómo hacer la promoción y cuáles son los mercados más atractivos. Los casos del sector publicitario, consultoría, ingeniería y software. Consejos de especialistas. Por Mariana Pernas

Los servicios son intangibles y, por eso mismo, complejos de medir, valorar y asignarles un precio. Pero cuentan, y mucho. Sobre todo son determinantes para poner en marcha un negocio, ya que se trata de un sector que abarca actividades tales como las prestaciones profesionales; el desarrollo de software e informática; marketing y publicidad; capacitación, cultura y entretenimiento, y pueden sumarse también desde emprendimientos unipersonales hasta pequeñas Pymes. Pero atención: todo esto vale no solo dentro de las fronteras, porque los servicios también son exportables, por lo que los intangibles también pueden llevar el sello “Made in Argentina”. Y por cierto puede ser un gran negocio hacerlo, pues son mercados de mayor volumen o muy expansivos, y permiten además diversificar el riesgo y ganar reputación.

Lo intangible pesa

La exportación de servicios, sin embargo, tiene sus propios desafíos. Según Romina Gayá, especialista en comercio internacional y capacitadora de la Fundación Empretec, “en la Argentina el comercio de servicios es mucho más abierto que el de bienes; de hecho, tenemos empresas de publicidad que están compitiendo con agencias de todo el mundo, productoras audiovisuales que trabajan para el exterior, y Pymes de software que desde el inicio se piensan globales”. Agrega que, si bien las profesiones reguladas enfrentan mayores limitaciones para ejercer en otro país, hay estudios contables, jurídicos o de arquitectura que trabajan en alianza con colegas del exterior o que desarrollan tareas para las que no se exige matriculación.

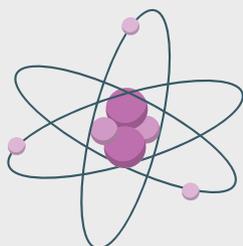
“En servicios es importante la interacción en tiempo real con el cliente”, apunta Gayá. “Y en la Argentina te-

nemos algunas ventajas en ese sentido, como un huso horario muy conveniente para vender a Estados Unidos y al continente latinoamericano, por nuestra poca diferencia horaria. Además, compartimos el idioma con casi todos esos países y la comunidad hispana estadounidense, y tenemos muy buen nivel de inglés.”

La creciente digitalización de la economía sin duda favorece la promoción y distribución de los servicios. Incluso, la tecnología dinamizó actividades que ya estaban fuertemente internacionalizadas, como es el caso de la publicidad. “Es un rubro con menos barreras, porque no se requiere matriculación para ejercer. Pero a la vez se debe ser muy flexible para adaptar el conocimiento a otras idiosincrasias, estilos de consumo y tipos de comunicación”, señala Matías Tejero, socio de la consultora Moore-Tejero que asesora empresas de ese mercado.



Jorgelina Lezaun
ingeniera agrónoma y CEO
de AgriConsult



Buscar aliados

A la hora de exportar servicios, se deben tener en cuenta algunos aspectos. Según Gayá, dentro de la oferta de cada emprendimiento primero se debe identificar qué se puede exportar, esto es: cuál es el servicio que resulta más sencillo internacionalizar y en qué condiciones hacerlo, a cuál mercado y cómo es el cliente en ese destino. Otro punto es la adaptación del servicio, algo que en mayor o menor medida siempre debe hacerse.

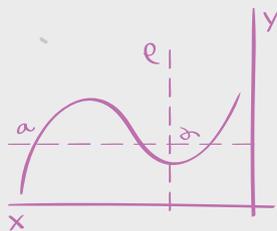
Para la especialista, “es importante tener aliados, porque en algunos rubros no será posible

vender sin una pata local, ya sea una filial, un representante o un socio, porque a veces lo solicita el cliente o lo exige la legislación”. También hay que evaluar cuál es la forma más adecuada de prestar ese servicio, y analizar la normativa que se va a aplicar. “Las regulaciones pueden variar mucho no solo entre países sino también al interior de cada país, ya que algunos son muy federales, como Estados Unidos, Canadá, Brasil o México”, argumenta.

Energía, allá vamos

La empresa Xoren Ingeniería, que provee soluciones de consultoría, hardware y software para industrias con alto consumo de energía -siderurgia, telecomunicaciones y generación, transporte y distribución de electricidad-, está elaborando su plan de internacionalización con el fin de replicar su modelo de negocios en otros países de la región. Hasta ahora, solo había concretado exportaciones ante demandas puntuales de clientes o integrada como una parte dentro de proyectos más globales.

Para dar un salto de crecimiento, la meta es salir a exportar de manera proactiva y sostenida. La estrategia es capitalizar su experiencia con clientes de la Argentina para comenzar a vender a países de América Latina “que estén creciendo, demanden infraestructura y servicios en los sectores que abastecemos, y no cuenten con proveedores locales”, señala Adriana Pontini, presidenta de Xoren. Además del análisis económico, se eligió arrancar por países de la región debido a las ventajas competitivas de la Argentina, como “el huso horario, la afinidad cultural, el idioma compartido, la cercanía geográfica para viajar y mejores costos



Casi 8.000 millones de razones

De acuerdo con las estimaciones de Romina Gayá en base a los datos del INDEC, durante 2022 la Argentina exportó US\$7.834 millones en Servicios Basados en el Conocimiento (SBC). “Se registraron variaciones positivas del comercio en todos los sectores de SBC”, señala el informe que elaboró la especialista. “Al igual que en años anteriores, Estados Unidos fue el principal actor, tanto como destino de las exportaciones como origen de las importaciones de esa clase”, consigna. “Esto contrasta con el comercio de bienes donde los socios más relevantes son Brasil y China.”

El rubro con mayor dinamismo y volumen de exportaciones es el de servicios profesionales, empresariales y técnicos, cuyas ventas fueron el 58,5% del sector (US\$ 4.585 millones) y que se expandió un 22,5% el año pasado. En esta categoría se incluyen una gran variedad de servicios profesionales: jurídicos, contables, administrativos, publicidad, investigación de mercado, arquitectura, ingeniería, e investigación y desarrollo, entre otros.

En segundo lugar se destacan los servicios de informática, que concentran el 33,3%, se expandieron en un 17,9% y facturaron US\$2.609 millones. Le siguen las exportaciones por servicios personales, culturales y recreativos (US\$ 414 millones), que representan el 5,3% del sector y crecieron un 5,8%. Por último, la menor participación, del 2,9%, es del rubro de cargos por uso de propiedad intelectual, con exportaciones por US\$ 226 millones y un incremento del 6,3% en el último año.

De acuerdo con el informe, “los SBC representaron 7,6% de las ventas externas totales en 2022 (dos puntos porcentuales menos que en el máximo de 2017) y cayeron al quinto lugar entre los principales complejos exportadores después del oleaginoso, el cerealero, el petrolero-petroquímico y el automotor”. En años anteriores, los SBC se habían ubicado en el tercer y cuarto puesto entre los sectores más relevantes de las ventas externas.



Romina Gayá
especialista en comercio internacional y capacitadora de la Fundación Empretec



Matías Tejero
socio de la consultora Moore-Tejero





que proveedores de Estados Unidos o Europa”, completa.

Su objetivo es poder estandarizar la comercialización internacional, por lo que están evaluando cómo conviene trabajar en cada destino: si a través de un representante, o asociados con un proveedor local, o mediante una filial propia, como la que ya tiene Xoren en Paraguay por requerimiento de su socio estratégico en ese país. “Tenemos que desarrollar un modelo para distintas instancias, dependiendo del tipo de producto o solución, y según cada país”, cuenta Pontini. Para diseñar su plan de expansión, se ha invertido principalmente en comunicación y en estrategia, en el marco de un proceso que implica “profesionalizar la compañía y conformar, con los recursos humanos de la Argentina, un equipo capaz de responder a la demanda de servicios en el exterior”, concluye la empresaria.



Agro intangible

Por el contrario, el estudio AgriConsult Latam se enfocó en la exportación desde el principio, cuando comenzó a operar en 2017 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Dedicado al asesoramiento sobre inversiones, lanzamiento de productos y negocios para empresas y startups agroindustriales y de biotecnología, AgriConsult Latam obtuvo sus primeros contratos por las referencias y contactos profesionales que sus socios cosecharon tras haber trabajado con clientes del exterior en compañías del sector. En función de los proyectos que se van desarrollando, se apoya en una red de profesionales basados en distintos países de la región a quienes se recurre en caso de necesitar soporte local.

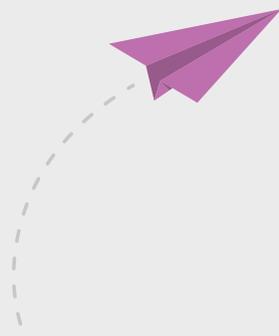


Para Jorgelina Lezaun, ingeniera agrónoma y CEO de la firma, AgriConsult desarrolló un “modelo flexible”. Esa característica le permite responder a un reto clave de exportar servicios, como lo es la adaptación a las diferencias culturales. “Nos relacionamos con clientes asiáticos, europeos, norteamericanos y latinos. Todos ellos tienen distintos tiempos, métodos, procesos, horarios y formas de negociación”, describe.

Al desempeñarse en un sector dinámico y expuesto a la competencia global, para Lezaun es fundamental fortalecer el vínculo con los clientes y hacer un trabajo individualizado. “Para cuidar esas relaciones, también es preciso invertir tiempo y recursos para viajar con frecuencia, porque no hay que resignar el contacto personal. En el negocio de consultoría, el vínculo y la confianza son clave, pues brindan continuidad. Como no tenemos presencia física en los países de nuestros clientes, si estamos completamente descolgados o sólo en contacto telefónico, cerca de ellos habrá competencia que puede llegar a cubrir ese espacio”, advierte.

Estrategias a medida

Los sectores de publicidad, software y servicios informáticos se insertan cómodamente en el exterior. En el caso de los publicitarios, “lo que más se exporta son servicios de marketing digital, diseño web, estrategias de gestión de redes sociales, consultoría, creatividad, estrategias de marca y producción de videos para plataformas sociales”, dice el consultor Tejero. “Son trabajos más acotados y que no requieren elevadas inversiones, pero para los que hay mucha demanda. Se valoran la calidad y los costos relativamente bajos”, considera.



Para Alejandro Rajman, CEO de la empresa de marketing digital Zlatan Advertising, su red de contactos profesionales también fue una sólida plataforma para expandirse en el exterior. Su primer contrato internacional, para tres marcas en Chile, llegó de la mano de un ex compañero de la universidad que buscaba servicios de publicidad para la empresa donde trabajaba, del otro lado de los Andes. Y cuando a mediados de 2021 estimó que era más conveniente tener presencia en el exterior con representantes que pudieran generar un vínculo comercial directo y sentarse a tomar un café con los clientes, contrató para ese rol a dos ex compañeras de trabajo que residían en España y en México.

Si bien ingresar al mercado español resultó más complejo, en México ganaron clientes y prestaron servicios para una agencia de mayor tamaño que les delegó el desarrollo y la gestión del sitio web de la marca de tequila “José Cuervo” para la campaña del Mundial de Qatar. Así, la prestación de servicios bajo un modelo de tercerización fue una efectiva llave de acceso en los mercados más grandes. “A partir de este año estaremos más enfocados en América Latina, particularmente en México, Chile y Colombia, aunque también hemos hecho trabajos puntuales para Ecuador y establecimos contactos en Uruguay”, cuenta Rajman, en cuya empresa trabajan 25 personas. “Desde que fundé la agencia, en 2016, mi objetivo era conseguir clientes en el exterior y exportar servicios, pero era consciente de que primero me tenía que hacer fuerte y conocido en la Argentina –reflexiona-. En cinco años me gustaría dar el salto a Estados Unidos, que es un mercado de



Adriana Pontini
presidenta de Xoren



Alejandro Rajman
CEO de la empresa de marketing digital Zlatan Advertising



Alberto Aguiló
director ejecutivo
de InterBrain

mayor volumen y más competitivo, con otra idiosincrasia y otro idioma, por lo que antes debemos consolidarnos en América Latina.”

Software latino

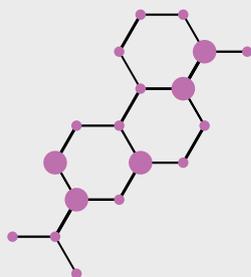
El sector de servicios informáticos tiene un largo recorrido en la exportación de servicios. En el caso de InterBrain, una plataforma que desarrolla aplicaciones de capacitación corporativa mediante tecnologías inmersivas (como Realidad Virtual y Realidad Aumentada) bajo un modelo de software como servicio, el desafío pasa por la búsqueda de

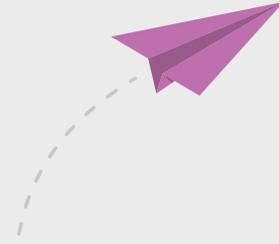
canales para ingresar en otros países. “Nos hemos asociado con empresas locales, pero para hacer un desembarco mayor y que el proyecto crezca es mejor tener un equipo propio en el país. Se deben evaluar muy bien los fondos con los que se cuenta para solventar una expansión internacional”, expresa Alberto Aguiló, director ejecutivo de la firma que tiene su sede en Mendoza.

Si bien InterBrain ha desarrollado tecnologías para Perú, Colombia y Costa Rica, hoy concentra sus acciones en México. “Es un país atractivo por el tamaño de su mercado interno, por el idioma y porque nos ofrece muchas oportunidades para crecer; pero también es un paso previo para llegar a los Estados Unidos, que es el segundo mercado al que nos proponemos llegar”, afirma Aguiló. Como estrategia de inserción, en México se asoció con empresas de capacitación tradicional locales, que suman a su oferta las herramientas de aprendizaje inmersivo de InterBrain. “Para desarrollar un negocio en un país latino tenés que entablar una relación, y la manera de hacerlo es con alguien local que tenga una cartera de clientes”, señala. La similitud horaria con México, además, le permite coordinar de manera más efectiva las reuniones y comunicaciones con los clientes, y establecer un servicio de mesa de ayuda desde la Argentina.

Profesionales y regulados

Las barreras de ingreso existen, y suelen estar vinculadas con las regulaciones locales y los requisitos para desempeñar cada actividad en los distintos países. En ciertas disciplinas la prestación de servicios profesionales enfrenta restricciones legales para ejercer en otros países, como sucede con los estudios con-





tables, jurídicos o de arquitectura. Pese a esto, “pueden exportar servicios de soporte técnico estandarizados o asesoramiento general en su área de expertise, en asociación con una contraparte en el país de destino”, señala José María Allonca, titular del estudio de abogados que lleva su nombre. “Desde la Argentina se prestan servicios de back-office legal; nosotros, por ejemplo, hemos realizado auditorías para la compra de empresas del exterior con la complementariedad de un socio externo. En este sentido, las redes profesionales son una herramienta muy útil”, advierte.

El uso de estándares internacionales facilita la inserción en ciertas actividades, sobre todo en los proyectos de ingeniería que exigen normas de calidad que se pueden adquirir o certificar. Como parte de su estrategia de internacionalización, la ya mencionada Xoren está trabajando para obtener la norma ISO 45000 de seguridad, medioambiente y salud de las personas, “ya que para poder ingresar a una planta, hoy es preciso cumplir una determinada cantidad de características de seguridad y tener una matriz de riesgo”, expresa su presidenta Pontini, en cuya compañía trabajan 15 profesionales.

Otro desafío de exportar servicios profesionales es estandarizar la oferta, algo complejo de concretar porque “cada solución es diferente y cada cliente tiene una problemática particular”, admite. En ese sentido, y con el asesoramiento de una agencia, “realizamos un trabajo de comunicación y marketing que nos llevó a cambiar cómo vendemos y comunicamos nuestras soluciones en la página web de la empresa”.

Muestras especiales

La promoción internacional de un intangible, como los servicios, se vuelve más compleja. “Si quiero vender un producto físico puedo mandar una muestra, pero en el caso de un servicio de consultoría, el cliente no sabe cuál es la calidad hasta el momento en que la consumió”, compara Romina Gayá. “Sin embargo, según el sector, hay algunas maneras de hacerlo. En el segmento audiovisual es posible mostrar el avance de una película, un comercial o efectos especiales, y en otros rubros pueden compartirse muestras de diseño digitalizadas. En el caso de los productos digitales, se puede facilitar una prueba gratuita: leer el capítulo de un libro, jugar el nivel de un videojuego o utilizar una licencia de software. Estas opciones permiten que el usuario o cliente pueda conocer la calidad del servicio.”

Una ventaja de los servicios es su capacidad de personalización. “Es posible hacer una adaptación mucho más a medida del usuario y ajustar los precios según la modalidad de uso”, agrega la capacitadora de Fundación Empretec. “Tampoco hay que afrontar costos de transporte y logística, que para un país como la Argentina, muy lejos de los grandes centros de consumo mundial, es un beneficio”.

La reputación se hace

La construcción de la reputación de cara a un cliente internacional es también diferente. “Una manera de hacerlo es generando contenido de valor en tu rubro en las redes y plataformas sociales: hablar sobre proyectos de otros colegas, producir conocimiento, participar de conferencias internacionales en tu sector o

dar capacitaciones”, amplía. “A veces, la primera exportación viene por acompañar el proyecto de un cliente en el exterior. Todo eso permite posicionarse”.

La participación en misiones comerciales y los premios contribuyen a construir reputación. Jorgelina Lezaun, por ejemplo, integra el programa “Argentinas por el Mundo”, que depende de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, de Cancillería, y cuyo objetivo es promover la participación de las mujeres en los negocios internacionales. En ese marco, le facilitarán un stand propio para participar, en junio, de la feria Madrid South Summit que reúne a emprendedores en España. “Es una forma de expansión y de representar a la Argentina en un rubro donde el país tiene mucho potencial. Es una inversión que tiene sentido: tendremos agendas comerciales y reuniones –comenta la consultora-. Es un viaje de vinculación y fortalecimiento.”

En InterBrain también se mantienen activos. Junto con una misión comercial de Cancillería, su CEO Aguiló asistió en 2022 a la feria de tecnología eMerge, que se realiza en Miami. Y obtuvo dos distinciones: el premio Sadosky, que otorga la Cámara de Software y Servicios Informáticos (Cessi) en la categoría Impacto Digital, y el premio internacional de la Alianza Mundial de Innovación, Tecnología y Servicios (Witsa, en inglés) en la categoría e-learning, donde compitió con empresas de Singapur y Hong Kong. Intangibles pero valiosos para la reputación, según el CEO de InterBrain, los premios son activos que brindan “visibilidad y confianza a quienes nos contratan”. 🚀



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
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.



Colaboradores

Franco Trovato Fuoco
Fotografía

Nació en Pergamino en 1977. Comencé a expresarme mediante la fotografía en 1999, de manera autodidacta. Desde entonces he publicado en distintos medios e instituciones de Argentina, Uruguay, México, Austria, Inglaterra, Portugal y España. Actualmente soy colaborador en la agencia internacional de servicios informativos EFE, de España. Vivo y trabajo en Rosario, Argentina.

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



Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor

Conocé las nuevas ediciones del
Taller que ya formó a 9.200 PyMEs
y emprendimientos argentinos

**ESTE 2023
CAPACITATE
JUNTO A
NOSOTROS**



Capacitaciones Online

Herramientas para
potenciar a tu empresa
o emprendimiento



Concurso Soluciones Innovadoras Banco Nación

Llega el Concurso que
desde 2009 reconoce a la
innovación argentina



empretec.org.ar



Fundación Empretec
Argentina



@empretecarg

 FORMACIÓN

 DIFUSIÓN

 CONEXIONES

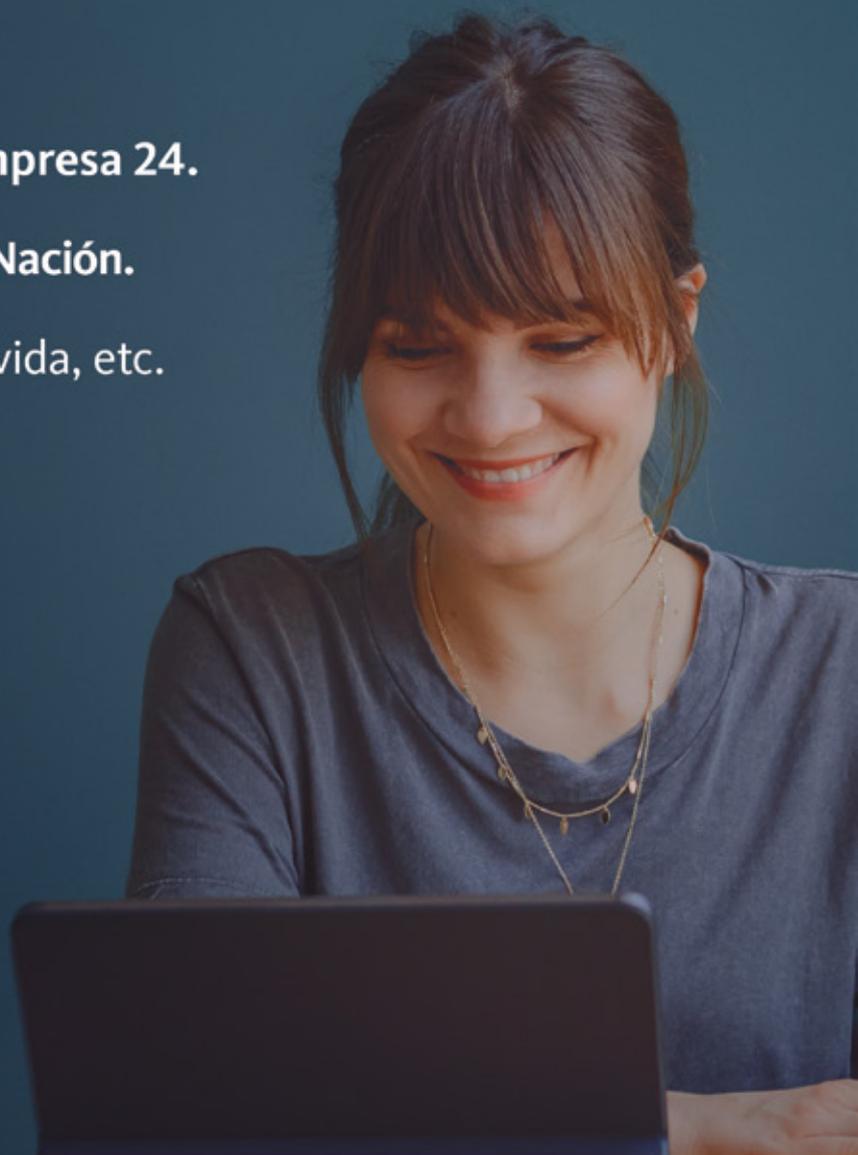
 ASISTENCIA

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.